

Perehdytyskansio sisäisen markkinoinnin välineenä
Case: Vindirekt Finland Oy

Ville Andersson

Tekijä Ville Andersson	Ryhmätunnus tai aloitusvuosi IM05, 2005
Raportin nimi Perehdytyskansio sisäisen markkinoinnin välineenä Case: Vindirekt Finland Oy	Sivu- ja liitesivumäärä 44 + 7
Opettajat tai ohjaajat Anne Matikka ja Anne Korkeamäki	
<p>Tämä on produktityyppinen opinnäytetyö ja toimeksiantajana toimii Vindirekt Finland Oy. Työn tavoitteena oli tuottaa perehdytyskansio Vindirektin Finland Oy:n uusille työntekijöille.</p> <p>Perehdytyskansio koostuu kolmesta osasta. Ensimmäinen osa on perehdytysopas, joka pitää sisällään kaiken oleellisen tiedon uudelle työntekijälle hänen tulevasta yrityksestään, sen toimintatavoista ja tavoitteista. Toinen osa on perehdytyksen tarkistuslista, joka toimii ensimmäisten perehdytyspäivien punaisena lankana sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle. Kolmas osa perehdytyksen palautelomake, jonka tarkoitus on luoda vuorovaikutusta perehdytykseen ja saada arvokasta tietoa perehdytyksen onnistumisesta.</p> <p>Projektin tavoitteena on produktin kautta tehostaa Vindirekt Finland Oy:n uusien työntekijöiden perehdytysprosessia ja näin lisätä työhönsopeutumista, työhyvinvointia, työntuottavuutta, työturvallisuutta ja työvälineosaamista. Lisätavoitteena on perehdytysprosessin edelleen kehittäminen oppimisen seurannan ja palautteen kautta.</p> <p>Työn viitekehys sisältää näkökulman sisäisen markkinoinnin puolelta sekä perehdytystä että työnopastusta koskevaa syventävää teoriaa.</p> <p>Empiirinen osa pitää sisällään produktin tiedonkeruuta, toteutusta ja suunnittelua koskevaa tietoa.</p> <p>Opinnäytetyöhön ei voitu liittää itse perehdytyskansiota sen sisältämän salaisena pidettävän tiedon vuoksi.</p>	
Asiasanat Perehdytyskansio, perehdytys, työhönoastus, sisäisen markkinointi	

Business Administration and Economics

Authors Ville Andersson	Group or year of entry IM05, 2005
The title of thesis Orientation folder as an internal marketing tool Case: Vindirekt Finland Oy	Number of pages and appendices 44 + 7
Supervisor(s) Anne Matikka	
<p>This Bachelor's thesis is a product type study assigned by Vindirekt Finland Oy. The goal of this thesis was to provide a work orientation folder for future employees of Vindirekt Finland Oy</p> <p>The work orientation folder is composed of three separate parts. The first consists of all important basic information considering the employee's new employer, its methods and goals. The second part provides a checklist for the first few days of the orientation for both the employee and employer. The third part is a form for feedback concerning the orientation process aiming to improve interaction within the orientation process and to collect valuable information about the strengths and weaknesses of the process itself.</p> <p>The main objective of the orientation folder is to optimize and improve the orientation process of the new employees of Vindirekt Finland Oy by increasing the adaption, wellbeing, productivity, safety and ability to utilize devices and worktools. An additional goal is to develop the orientation process by monitoring the learning process and through the feedback form.</p> <p>The theoretical framework of the thesis contains both a strong internal marketing point of view and substantial theoretical approach on orientation and work guidance.</p> <p>The empirical part of the thesis consists of the factual base of information gathering, conducting and planning of the orientation folder.</p> <p>It was not possible to enclose the product of the thesis, the orientation folder, because it contains confidential information.</p>	
Key words work orientation, orientation folder, work guidance, internal marketing	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiannon tausta ja tavoitteet	1
1.2	Projektin tuotos	1
1.3	Raportin rakenne	2
1.4	Projektin keskeiset käsitteet	3
2	Sisäinen markkinointi.....	5
2.1	Johtamisfilosofiat sisäisen markkinoinnin takana	6
2.2	Sisäisen markkinoinnin tavoitteet suhdenäkökulmasta	7
2.3	Sisäisen markkinoinnin kolme tasoa	8
2.4	Sisäisen markkinoinnin toiminnot.....	9
2.5	Työntekijöiden valtaistaminen ja mahdollistaminen.....	12
3	Perehdyttäminen.....	14
3.1	Perehdytyksen lähtökohdat	14
3.1.1	Aikuinen oppijana.....	14
3.1.2	Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö	17
3.2	Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt	19
3.2.1	Työturvallisuus.....	21
3.2.2	Perehdytyksen liiketoiminnalliset hyödyt	22
3.3	Perehdyttämisprosessi.....	23
3.4	Uudistava perehdyttäminen	25
3.5	Keskeiset perehdyttämisen menetelmät	28
3.5.1	Perehdyttämisen tukimateriaalit.....	28
3.5.2	Orientointikeskustelut.....	31
3.5.3	Oppimistehtävät	31
3.5.4	Työnopastus	32
3.5.5	Työntekijän sitouttaminen.....	35
3.5.6	Mentorointi.....	36
3.6	Perehdytykseen liittyvät ongelmat.....	37
3.7	Perehdytysprosessin onnistumisen seuranta.....	38

4	Projektin toteutus.....	39
4.1	Toimeksiantajan esittely.....	39
4.2	Projektin eri vaiheet ja aikataulu.....	39
4.3	Produktin rakenne, sisältö ja ulkoasu	40
5	Pohdinta	43
5.1	Produktin arviointi	43
5.2	Jatkotoimenpiteet ja kehittämis ehdotukset.....	43
5.3	Oman oppimisen arviointi	44
	Lähteet.....	45
	Liite 1. Perehdytyskansion sisällysluettelo.....	47
	Liite 2. Perehdytyksen tarkistuslista	50
	Liite 3. Perehdytyksen palautelomake	53

1 Johdanto

1.1 Toimeksiannon tausta ja tavoitteet

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Vindirekt Finland Oy:lle, joka on viinin maahantuontiyritys ja agentuuriliike. Opinnäytetyö on produktityyppinen ja sen tavoitteena on luoda perehdytyskansio yrityksen käyttöön. Yrityksessä perehdyttäminen oli aikaisemmin hoidettu ilman prosessia syvästi tukevaa materiaalia, lisäksi yritys on panostamassa lähitulevaisuudessa vahvasti organisaation laajentamiseen ja tämän takia perehdyttämiskansion luominen on ajankohtaista ja tarkoituksenmukaista. Yritykselle luodaan myös perehdyttämisen tarkistuslista ja palautelomake helpottamaan ja kehittämään perehdytysprosessia.

Projektin välillisenä tavoitteena on tuottaa oikeanlaista materiaalia perehdytysprosessin tueksi, jotta yrityksen liiketoiminnassa muun muassa työvälineiden käyttö, työntuottavuus, työturvallisuus, työsopeutuminen ja työtyytyväisyys kehittyisi ja lisääntyisi. Toimeksiantajan tavoite on siis produktin kautta tehostaa liiketoimintaansa ajamalla uusi työntekijä mahdollisimman hyvin sisälle yrityksen arkeen ja antaa työntekijöille oikeat työkalut toteuttaa itseään mahdollisimman tehokkaasti.

Itse olen ollut kiinnostunut perehdytyksestä, koska koen saaneeni työurieni aikana osittain huonoa tai luokatonta perehdytystä. Perehdytyksen taso johtui pääosin vajavaisesta työhönottosuunnittelusta ja perehdytysmateriaalien puutteesta. Tällä produktilla ja varsinkin opinnäytetyön teoriaosuudella luon itselleni edellytykset jakaa tietotaitoani perehdytykseen liittyen myös tulevilla työpaikoissani.

1.2 Projektin tuotos

Perehdytyskansio pitää sisällään kolme osaa; *perehdytysoppaan, perehdytyksen tarkistuslistan ja perehdyttämisen palautelomakkeen*.

Perehdytysopas on osa perehdytyskansiota ja pitää sisällään kaiken informaation siitä, mitä toimeksiantaja kokee tärkeänä koskien heidän myyntihenkilöstön perehdytystä. Kansio tulee toimeksiantajan toiveiden mukaisesti olemaan enemmän perehdytettävälle

informaation lähde kuin perehdyttäjälle opas perehdyttämisen läpiviemiseksi. Tähän yrityksellä on jo vahva näkemys ja osaaminen.

Perehdytyksen tarkistuslista tulee helpottamaan ensimmäisten päivien perehdytystä.

Kyseistä listaa kronologisesti seuraten viedään alkuperehdytys tehokkaasti ja selkeästi läpi.

Perehdyttämisen palautelomake - Jotta virheistä oppii, on ensin saatava palautetta. Tämä kehittämistyökalu antaa yritykselle mahdollisuuden tehostaa perehdytystä hyvän ja rakentavan palautteen pohjalta tulevien uusien työntekijöiden kohdalla.

1.3 Raportin rakenne

Tämän opinnäytetyön raportti on jaettu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään teoreettinen viitekehys ja toisessa esitellään projektin empiirinen osa, joka on teorian pohjalta syntynyt produkti eli varsinainen perehdytyskansio.

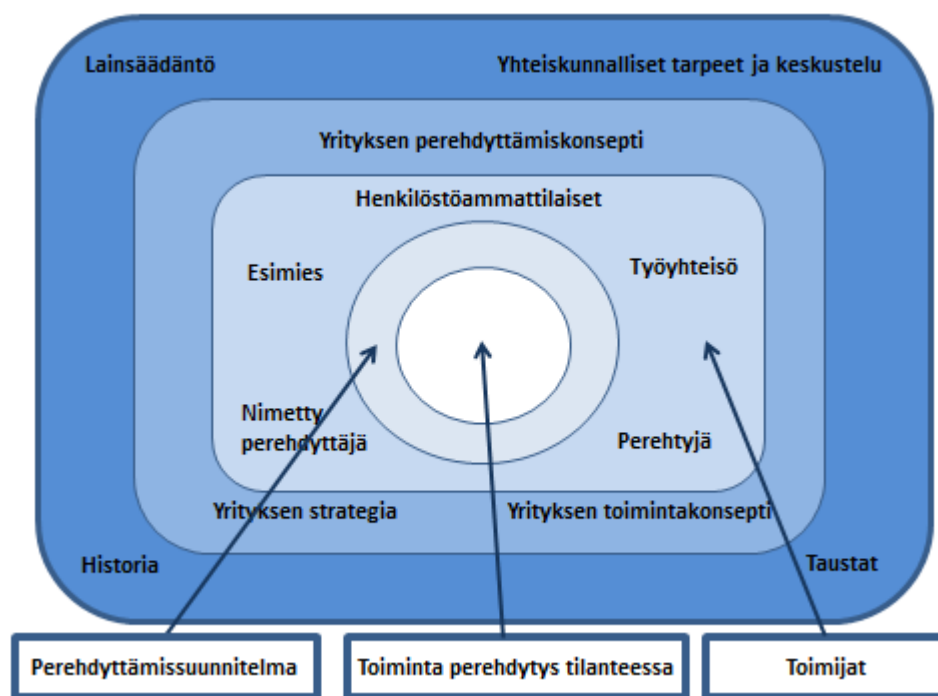
Raportin alussa ensimmäisessä luvussa kerrotaan projektin taustoista, tavoitteista ja raportin rakenteesta. Toisessa ja kolmannessa luvussa avataan teoreettinen viitekehys lukijalle. Toisessa luvussa käydään läpi sisäisen markkinoinnin tärkeyttä ja sen kytköksiä hyvään perehdyttämiseen. Kolmannessa luvussa käydään läpi muun muassa lain velvoitteet perehdytyksen suhteen, perehdytysprosessi, perehdytyksen merkitys, liiketoiminnalliset hyödyt ja perehdyttämisen seuranta. Tavoitteena on antaa perehdyttämisestä ja sen olemassa olon tärkeydestä mahdollisimman kattava kuva.

Neljännessä luvussa käsitellään projektin toteutusta, aikatalutusta ja esitellään lyhyesti produktin tilannut yritys. Viidennessä luvussa käydään läpi lopputuotos, tekijän mietteet siitä ja mahdolliset kehittämisideat.

1.4 Projektin keskeiset käsitteet

Tässä alaluvussa avataan projektin keskeisiä käsitteitä. Projekti rakentuu produktin eli perehdytyskansion ympärille, joten se tulee olemaan käsitteiden keskiössä.

Kuvio 1. kuvaa laajasti viitekehystä, missä tässä projektissa liikutaan. Tavoitteena on kirkastaa toiminta kuvion ytimessä eli perehdytys tilanteessa, jotta se olisi mahdollisimman tuloksekasta. Teorian pohjalta syntyy produkti eli perehdytyskansio, joka toimii nimeen omaan kuvion ydintä tukevana tuotoksena.



Kuvio 1. Perehdytyksen pelikentällä (Kupias & Peltola 2009, 10)

Perehdyttäminen tarkoittaa sitä tukea ja niitä toimenpiteitä, joiden avulla uuden työntekijän osaamista, työyhteisöä ja työympäristöä kehitetään, jotta työntekijä pääsee mahdollisimman hyvin sisälle uuteen työympäristöön, organisaatioon ja uuteen työtehtävään. Laajimmillaan se kehittää perehtyjän lisäksi työyhteisöä ja koko organisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 19)

Perehdytyskansio on perehdytysprosessin avuksi rakennettu tuotos, joka toimii osana hyvää perehdytys suunnittelua. Kansion tarkoitus on tukea oppimista, uusien asioiden omaksumista ja olla tukena sekä perehdyttäjälle että perehtyjälle. Kansio pitää sisällään

kaikki ne asiat ja dokumentit, joita yritys pitää tärkeänä perehdytysprosessin kannalta.
(Kangas & Hämäläinen 2007, 10)

Sisäinen markkinointi tarkoittaa Grönroosin (2009, 443) mukaan organisaation työntekijöille suunnattuja markkinointitoimenpiteitä. Mikäli yrityksen tuotteita, palveluja ja ulkoisia viestintäkampanjoita ei pystytä markkinoimaan sisäisesti henkilökunnalle, ei myöskään ulkoisille asiakkaille suunnattujen markkinointitoimenpiteiden voida odottaa onnistuvan. Sisäinen markkinointi on edellytyksenä menestyksekkäälle ulkoiselle ja vuorovaikutteiselle markkinoimiselle. Sisäinen markkinointi liittyy siis vahvasti yrityksen strategiseen suunnitteluun ja sitä kautta kuvion 1. toiseksi ulommalle tasolle.

2 Sisäinen markkinointi

Tässä luvussa käsitellään sisäistä markkinointia kokonaisuutena ja sivutaan sen suhdetta perehdyttämiseen. Käsitteenä sisäinen markkinointi perustuu ajatukseen, jonka mukaan yrityksen ensimmäiset markkinat – sisäiset markkinat – muodostaa organisaation oma henkilöstö. Ja mikäli tuotteita, palveluita ja ulkoisia viestintäkampanjoita ei kyetä markkinoimaan sisäiselle kohderyhmälle, ei ulkoisten markkinointitoimenpiteiden voi olettaa onnistuvan. (Grönroos 2009, 443)

Grönroosin (2009, 446) mukaan henkilöstö on yritykselle strateginen resurssi ja jos työntekijät on koulutettu puutteellisesti, saattavat he asennoitua tulevaan työhönsä sekä sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin penseästi. Sisäinen markkinointi on siis osa johtamisstrategiaa - ja mikäli ylin johto ei ymmärrä sisäisen markkinoinnin merkitystä, siihen sijoitetut resurssit, niin henkiset, fyysiset kuin rahalliset, eivät tuota tulosta. Sisäisen markkinoinnin onnistuminen vaatii näin ollen johdon jatkuvaa ja aktiivista tukea.

Borrow & Mosleyn (2010, 129-131; 144-145) mukaan myös yrityksen sisäinen brandiviestintä kulkee käsi kädessä sisäisen tuote- ja palveluymmärryksen kanssa. Henkilöstön on ymmärrettävä mitä yritys tekee ja miksi. Tässä johdon rooli on myös korvaamaton. Heidän on astuttava henkilöstön saappaisiin ja ymmärrettävä sisäisen viestintätoimien, kuten sisäisten markkinointitoimien, potentiaali vahvistaa suhdetta yritykseen ja näin sitouttaa heitä.

Sisäiseen markkinointiin tulee sitouttaa ylin johto, henkilöstöhallinto ja markkinointi. Sisäinen markkinointi toimii markkinointiprosessina, jossa yhdistyvät yrityksen toiminnot kahdella tavalla. Ensimmäiseksi se varmistaa, että yrityksen joka tasolla, johto mukaan lukien ymmärtävät ja kokevat liiketoiminnan asiakeskeisesti. Toiseksi se varmistaa, että koko henkilöstö on valmis ja motivoitunut toimimaan palveluhenkisesti. (Grönroosin 2009, 446-447)

Henkilöstöhallintoa ja sisäistä markkinointia ei tule sekoittaa keskenään, vaikka niissä on paljon samoja elementtejä. Voidaan ennemminkin miettiä, että henkilöstöhallinto

tarjoaa työkaluja, joita sisäisessä markkinoinnissa voidaan käyttää. Näitä työkaluja ovat esimerkiksi koulutus, rekrytointi, perehdytys ja urasuunnittelu. Sisäinen markkinointi siis opastaa ja kertoo kuinka näitä työkaluja käytetään parantamaan vuorovaikutteisen markkinoinnin tuloksellisuutta asiakaskesteisten ja taitavien työntekijöiden avulla (Grönroos 2009, 448).

Isohookana (2007, 61) summaa, että kilpailukeinoilla kuten tuote, hinta, jakelu, markkinointiviestintä ja henkilöstö yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoista. Tässä nimen omaan henkilöstöllä on iso rooli. Se voidaan jakaa kahteen ryhmään; kokopäiväisiin markkinoijiin, jotka operoivat asiakaspinnan kanssa suoraan ja osapäiväisiin markkinoijiin, joiden suhde asiakkaisiin on ennemminkin välillinen.

Myös Spiros, G. Aikaterini, V. Kalliopi, C. (2012, 1684) toteavat, että juuri henkilöstöhallinnon toiminnot ja niiden hyväksikäyttö sisäisessä markkinoinnissa on avain asemassa prosessin onnistumisen kannalta. Onnistumisen takaa työntekijöiden ja esimiesten vahva ymmärryksen taso sisäisen markkinoinnin tärkeydestä. Yksi lähestymistapa syventämään ja vahvistamaan opittua on suorittaa sisäiseen markkinointiin liittyviä ongelman ratkaisemistehtäviä sekä tulokkaiden että vanhojen työntekijöiden muodostamissa ryhmissä. Sisäisen markkinoinnin tulisi olla osa suurempaa markkinointisuunnitelmaa, koska työntekijöiden motivaatio, työtyytyväisyys ja työnarvostus välittyy suoraan asiakkaisiin ja vaikuttaa heidän asiakastytytyvyyteen ja ostohalukkuuteensa.

2.1 Johtamisfilosofiat sisäisen markkinoinnin takana

Sisäinen markkinointi on johtamisfilosofia, joka tarkoittaa työntekijöiden kohtelemista asiakkaina. (Grönroos 2009, 448)

Grönroosin (2009, 443) mukaan sisäisessä markkinoinnissa on kyse kahdenlaisesta johtamisprosessista: asennejohtamisesta ja viestintäjohtamisesta. Tärkeää on pystyä johtamaan työntekijöiden asenteita ja saada heidät motivoitumaan, jotta he olisivat asiakaskesteisimpiä ja palveluhenkisempiä. Mikäli yritys pyrkii saavuttamaan

kilpailuedun palvelustrategian turvin, on juuri asennejohtaminen heille silloin erittäin oleellinen osa liiketoimintaa.

Viestintäjohtamiseen taas kuuluu Grönroosin (2009, 449) mukaan esimiesten, työnjohtajien, henkilöstön, tukihenkilöiden tarve saada tietoa työrutiineista, tuotteista ja palvelujen piirteistä, mainoslupauksista jne. Heillä on myös tarve kertoa vaatimuksistaan, tarpeistaan, työtehokkuutta koskevista käsityksistään ja asiakkaiden tarpeista saaduista tiedoistaan. Usein viestintäjohtaminen muistetaan, mutta vain yksisuuntaisena, vaikka sen pitäisi toimia vuorovaikutteisesti kahteen suuntaan organisaatiota kehittäen.

Myös Isohookana (2007, 227) muistuttaa, että avoin vuorovaikutus on yksi yrityksen peruspilareista. Sen varassa yrityksen toimivuus ja hyvinvointi lepää. Varsinkin johdon viestinnän tarkoitus on varmistaa, että henkilöstö tietää ja sisäistää mikä on yrityksen historia, nykytila ja visio.

Myös Borrown & Mosleyn (2010, 152) mukaan kaikista potentiaalisista kommunikointilähteistä juuri johtamistiimillä on kriittinen rooli työntekijöiden yritysuskollisuutta lisättäessä. Tehokas johtamiskulttuuri on siis yksi vahvimpia tekijöitä yrityksen henkilöstön sitouttamiseen.

Sisäisen markkinointiprosessin onnistuminen vaatii sekä asennejohtamista että viestintäjohtamista. Asennejohtamisen pitäisi olla prosessi, joka on yrityksessä jatkuvaa ja viestintäjohtaminen voi olla irrallisempi prosessi, jota toteutetaan vain tiettyinä aikoina. (Grönroosin 2009, 450)

2.2 Sisäisen markkinoinnin tavoitteet suhdenäkökulmasta

Suhdenäkökulmasta katsottuna sisäisen markkinoinnin tavoitteena on luoda työympäristö, jossa työntekijät kokevat pystyvänsä luottamaan toisiinsa ja etenkin siihen, että yritys ja sen johto antavat jatkuvasti kaiken sen fyysisen ja tunneperäisen tuen, jota palveluhenkinen ja asiakaskeskeinen työskentely edellyttävät. (Grönroos 2009, 450)

Grönroosin (2009, 451) mukaan tavoitteet voidaan jakaa neljään yleistavoitteeseen:

- Varmistaa, että työntekijät ovat motivoituneita palveluhenkiseen ja asiakaskeskeiseen työpanokseen ja täyttävät siten osa-aikaisen markkinoijan velvollisuutensa vuorovaikutteisissa markkinointitehtävissään
- Houkutella uusia hyviä työntekijöitä ja saada heidät pysymään yrityksessä
- Varmistaa, että yrityksessä tuotetaan sisäisiä palveluja asiakaskeskeisesti
- Antaa sisäisiä tai ulkoisia palveluja toimittaville ihmisille riittävästi johtamis- ja teknistä tukea, jotta he pystyvät täyttämään osa-aikaisen markkinoijan tehtävänsä.

2.3 Sisäisen markkinoinnin kolme tasoa

Grönroosin (2009, 452) mukaan sisäisen markkinoinnin kolmeksi tasoksi voidaan nimetä tilanteet, joita ovat:

- kun yritys *luo palvelukulttuuria* ja pyrkii kehittämään henkilöstöään palveluhenkiseksi
- kun henkilöstön *palveluhenkisyttä* pidetään yllä organisaatiossa
- kun työntekijöille *esitellään uusia tuotteita ja palveluluja tai markkinointikampanjoita ja -toimia*.

Ensimmäisenä mainittu *palvelukulttuuri* puuttuu valitettavasti useimmista yrityksistä. Sisäinen markkinointi nähdään kuitenkin keinona päästä kiinni siihen. Yrityksiä, joissa on jo jonkin asteinen vakiintunut palvelukulttuuri, ovat esimerkiksi Walt Disney -organisaatio ja Stockmann tavarataloketju. Palvelukulttuuria luodessaan yrityksen on tiedostettava, että ihmisten ei voi olettaa ymmärtävän, miksi palvelut, palveluhenkisyys ja asiakaskeskeisyys ovat tärkeitä ja miksi heillä on osa-aikaisen markkinoijan vastuu, elleivät he tiedä, mitä yritys haluaa saavuttaa. Tämän takia henkilöstön jokainen taso on saatava hyväksymään ja ymmärtämään yrityksen toiminta-ajatus, strategia ja taktiikat sekä yritykset tuotteet, palvelut ja markkinointikampanjat. (Grönroos 2009, 452)

Grönroosin (2009, 452) mukaan sisäinen markkinointi toimii hyvin *palveluhenkisyyden* ylläpitämisen välineenä, etteivät henkilöstön asenteet ja yritykset normit pääse unohtumaan. Tavoitteena ylläpitämisessä on varmistaa, että johtamismenetelmät ovat rohkaisevia ja edistävät työntekijän palveluhenkisyyttä ja asiakaskeskeisyyttä. Sisäiset suhteet tulisi säilyä hyvinä ja tulisi varmistaa, että jatkuvasti tietoa ja palautetta. Eikä pidä unohtaa uusien tuotteiden ja palveluluiden jatkuvaa markkinoimista sisäisesti.

Grönroosin (2009, 453) mukaan tiedon puute kriittisessä paikassa voi saada paljon vahinkoa aikaan. Tällainen tilanne voisi olla esimerkiksi asiakastapaaminen, missä asiakas kehuu myyjälle heidän uutta mainoskampanjaa, jota myyjä ei ole nähnyt, koska sisäisen viestintä ei ole toteutunut. Tämän takia on erittäin tärkeää, että työntekijät saatetaan tietoisiksi uusista tuotteista ja kampanjoista ja saadaan heidät hyväksymään ne. Myös uusista perinteisen markkinoinnin mukaisista kampanjoista ja toimista sekä uusista toimintatavoista tulee henkilöstö saattaa tietoisuuteen ja pitää huolta, että he hyväksyvät ne.

Myös Isohookanan (2007, 61) mukaan on valitettavaa kuinka usein pitkän tutkimus- ja kehitystyön tuloksena syntyneen uuden tuotteen tai palvelun lanseeraus epäonnistuu täydellisesti, koska asiakaspinnassa operoivien työntekijöiden perehdytys tuotteeseen tai palveluun on ollut vajavaista. Työntekijät eivät osaa neuvoa ja palvella asiakasta tai käyttäytyvät epäasiallisesti markkinointiviestin unohduttua. Siksi onkin muistettava, että henkilöstön osaaminen ja työn laatu näkyvät välittömästi ulospäin ja muokkaavat osaltaan yritys-, tuote- ja palvelukuvaa asiakkaiden silmissä.

2.4 Sisäisen markkinoinnin toiminnot

Grönroosin (2009, 455) esittelee näkemyksensä erilaisista tärkeistä sisäisen markkinoinnin toimista. Näitä ovat, *koulutus, johdon antama tuki, sisäinen viestintä, henkilöstöhallinnolliset keinot, ulkoinen viestintä, järjestelmien ja teknisen tuen kehitys ja markkinatutkimus*. Tässä alaluvussa käydään avaavasti läpi näitä toimintoja.

Grönroosin (2009, 456) mukaan *koulutus* on yksi tärkeimmistä sisäisen markkinoinnin työkaluista viestintäjohtamisen kannalta. Se kuuluu myös jossain määrin

asennejohtamisen piiriin, koska usein puutteellinen koulutus ja tietotaso aiheuttaa asenneongelmia sekä välinpitämättömyyttä ja kielteistä ilmapiiriä. Koulutusohjelmaan voidaan ottaa mukaan kolmenlaisia koulutuksia:

- kokonaisvaltaisen näkemyksen opettaminen palvelustrategian toiminnasta ja yksilön asemasta suhteessa muihin yksilöihin, yrityksen toimintoihin ja asiakkaisiin
- myönteisten asenteiden kehittäminen palvelustrategian asiakaskeskeisyyttä ja osa-aikaista markkinointia kohtaan
- työntekijän viestintä-, palvelu- ja myyntitaitojen kehittäminen.

Johdon antama tuki antaa koulutukselle jatkuvuutta ja tähän tarvitaan sekä ylimmän johdon, kesijohdon että työnjohdon osallistumista. Esimiesten ja työnjohdon tulisi rohkaista työntekijöitä toteuttamaan uutta oppimaansa ja implementoimaan sitä käytännössä. Heidän tulisi sisäistää alaisten aktiivisen rohkaisun merkitys jokapäiväisessä johtamisessa ja ottaa alaiset mukaan sekä suunnitteluun että päätöksentekoon. Myös avoimen ja rohkaisevan ilmapiirin luominen sekä palautteen, tiedottamisen ja vuorovaikutteisen viestinnän lisääminen ovat loistavia työkalua sisäisessä markkinoinnissa. (Grönroos 2009, 456-457)

On elintärkeää saada yritykseen oikeanlaisia työntekijöitä ja saada heidät pysymään siellä. Tuloksia tuova sisäinen markkinointi alkaakin jo rekrytointiprosessista ja palkkauksesta. Yrityksen sisäistä markkinointia edistäviä *henkilöstöhallinnon* työkaluja ovat esimerkiksi hyvin laaditut työnkuvaukset, perehdyttämien, urasuunnittelu, palkkausjärjestelmät sekä palkka- ja kannustusjärjestelmät. (Grönroos 2009, 458-459)

Juuri hyvällä perehdytyksellä sitoutetaan uusi henkilö organisaatioon ja työtehtävään. Asenteiden kannalta ensimmäiset viikot ovat kriittisiä. Onkin suotavaa ajatella, että pitkällä tähtäimellä perehdyttämisellä turvataan laatua, tuottavuutta ja lisätään yrityksen henkilöstön pysyvyyttä, myönteistä asennetta ja työturvallisuutta. (Viitala 2007, 358)

Vaikka rohkaisu ja työtyytyväisyys ovat hyviä kannustimia, kannattaa muistaa että raha, bonukset ja palkkiot toimivat edelleen erittäin hyvinä motivaattoreina yritysmaailmassa.

Usein ei ymmärretä näiden perinteisten henkilöstöhallinnon menetelmien yhteys sisäiseen markkinointiin ja sitä kautta ulkoiseen markkinointiin – menetelmiä käytetään niin sanotusti passiivisesti. Menetelmien käyttö aktiivisina markkinointikeinoina lisää synergiaa sisäisen markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon välillä. (Grönroos 2009, 458-459)

Ulkoinen joukkoviestintä kiinnostaa miltei aina henkilöstöä. Uudet mainoskampanjat, esitteet ja erillismainokset tulisivat esitellä ensin heille, koska tämä lisää sitoutumista, hälventää sekaannusta ja antaa informaatiota yrityksen uusista tuotteista ja palveluista. Parhaimmillaan rivityöntekijöitä otetaan mukaan suunnittelemaan ulkoisia joukkoviestintäkampanjoita. Näin voidaan olettaa työntekijän allekirjoittavan mainoslupauksen ja tämä luo hänelle loistavan pohjan toimia osa-aikaisena markkinoijana näiden tuotteiden tai palveluiden parissa. (Grönroosin 2009, 459)

Nykyään tietotekniikalla ja intranetillä on valtava vaikutus sisäiseen markkinointiin ja sisäisiin prosesseihin. Asiakastietokantojen ja tukijärjestelmien tulee olla tehokkaita ja näiden *järjestelmien ja teknisen tuen kehittäminen* on tärkeä osa sisäistä markkinointia. Tietokantojen, www-sivujen ja sähköpostin helppo käyttö parantaa ja nopeuttaa sisäisiä prosesseja huomattavasti. On kuitenkin varottava tietotekniikan tuovaa epäsosiaalisuutta – vaarana on, että sähköpostin ja intranetin käyttö vieraannuttaa työntekijöitä ja työyhteisöä. Tähän vaaratekijään on puututtava johdon puolelta hyvissä ajoin ja ennaltaehkäisevästi. (Grönroos 2009, 460)

Sisäistä tai ulkoista *markkinatutkimusta* voidaan käyttää selvittämään asenteita osa-aikaista markkinointia ja palvelukeskeistä työntekeä kohtaan. On muistettava, että työtyytyväisyys korreloi yleensä asiakastytyytyväisyyden kanssa. Ensimmäiseksi kannattaa perehtyä työntekijöiden asenteisiin ja mieltymyksiin, jotka koskevat heidän työtehtäviään ja työympäristöään. Toiseksi kannattaa käyttää laadullisia menetelmiä eli hyödynnetään alaisten ja esimiesten välisien tapaamisien tietoa ja palautetta. Kolmanneksi on muistettava, että työntekijät ovat heterogeeninen ryhmä, jonka jakaminen tuo paremman lopputuloksen. (Grönroos 2009, 461-462)

2.5 Työntekijöiden valtaistaminen ja mahdollistaminen

Grönroosin (2009, 467) mukaan työnvaltaistaminen kuuluu oleellisesti sisäiseen markkinointiin. Se tarkoittaa sitä, että työntekijälle annetaan valtuudet tehdä päätöksiä ja ryhtyä toimenpiteisiin monissa mahdollisesti ongelmallisissa tilanteissa. Näille valtuuksille määritellään tarkasti rajat, joissa otetaan huomioon mahdollisia juridisia ja rahallisia näkökulmia. Tärkeintä on, että asiakaspalvelija tietää vastuunsa sekä rajansa että häntä rohkaistaan toimimaan entistä tehokkaammin ja asiakaskeskeisimmin. Hyvin suunniteltu valtaistaminen osana sisäistä markkinointia voi vaikuttaa ratkaisevasti siihen, että työtyytyväisyys ja sitä kautta sitoutuneisuus ja asiakastyytyväisyys lisääntyy.

Valtaistaminen vaatii työntekijöiden ja johdon välistä luottamusta, jatkuvaa vuoropuhelua ja kunnioitusta – näin juurrutetaan johdon ja työntekijöiden välinen luottamus. Valtaistamisen voi jakaa neljään osaan. Ensimmäiseksi työntekijälle on myös annettava tietoa organisaation suorituksista. Toiseksi heitä on palkittava organisaation suoritusten perusteella. Kolmanneksi yrityksen pitäisi perustaa tietokanta, joka antaa työntekijälle mahdollisuuden seurata, analysoida ja parantaa yrityksen suorituksia. Neljänneksi on annettava työntekijälle valta tehdä yrityksen linjauksiin ja suorituksiin vaikuttavia päätöksiä. (Grönroos 2009, 468)

Jotta työntekijät voivat ottaa vastaan uusia vastuita, on heille luotava samalla toimintaedellytyksiä. Mahdollistaminen tarkoittaa juuri näiden toimintaedellytysten luomista. On ymmärrettävä, että ilman mahdollistamista, valtaistaminen voi aiheuttaa enemmän sekaannusta ja turhautumista kuin työtyytyväisyyttä ja motivaatiota. Mikäli myyntiedustajalle annetaan valtuudet tehdä kauppaa, johon hänelle ei luoda toimintaedellytyksiä on väistämätön tosia asia, että hän turhautuu ja tekee huonoja päätöksiä. Ensimmäiseksi mahdollistaminen pitää sisällään *johtamistuen*, jonka keskiössä on työntekijän ja esimiehen avoin keskustelu ja tietojen vaihto. Myös se, ettei työntekijällä annettuihin päätöksentekovaltuuksiin tarpeettomasti kosketa, on tärkeää. Toiseksi yritys antaa *osaamistukea*, jotta työntekijällä on tilanteiden ja sopivien päätösten tekemistä varten tarvittava tietotaito. Kolmanneksi yritys antaa työntekijälle toimivaa *teknistä tukea* järjestelmien, tekniikan ja tietokantojen käytöstä, jotta asiakastilanteet sujuisivat mahdollisimman hyvin. (Grönroos 2009, 468)

Grönroosin (2009, 469) mukaan valtaistaminen tuo yritykselle seuraavia hyötyjä:

- Palveluprosessin aikana asiakkaan tarpeisiin reagoidaan nopeammin ja välittömämmin, koska asiakkaiden ei tarvitse odottaa päätöksiä
- Palvelun normalisointitilanteissa reagoidaan tyytymättömiin asiakkaisiin nopeammin ja välittömämmin, koska päätöksentekoa ei tarvitse odottaa ja näin nopeasti reagoiva yritys voi säästyä reklamaatioilta
- Työtyytyväisyys ja –viihtyvyys paranee
- Työmotivaation kautta innostuneisuus siirtyy asiakkaisiin
- Valtaistaminen ruokkii työntekijöitä ideoimaan, koska he näkevät asiakastapaamisilla helpommin koetut ongelmat ja mahdollisuudet ja valtuuksien takia ehdottavat helpommin ratkaisuja ja ideoita esimiehilleen
- Asiakassäilyvyys ja myönteinen suusanallinen viestintä paranee

Valtaistaminen ei tarkoita esimiesten ja keskijohdon johtamisvastuun supistumista, mutta vastuun luonne muuttuu hieman. Johtaminen siirtyy enemmänkin ihmisten johtamiseen kuin orjallisten sääntöjen noudattamiseen. On myös muistettava, että valtaistamisen myönteiset, tuottoa lisäävät vaikutukset ovat suurempia kuin siitä koituvat ylimääräiset kustannukset. (Grönroosin 2009, 470)

3 Perehdyttäminen

Tässä luvussa käsitellään perehdytyksen lähtökohtia, osapuolia, menetelmiä, merkitystä ja tavoitteita teoriaan pohjautuen.

Uusi työtehtävä ja työympäristö luo kouluttamisen ja valmentamisen tarpeen. Uuden työn alkuvaiheessa tapahtuvaa kehittämistä kutsutaan myös toiselta nimeltään perehdyttämiseksi. Perehdyttäminen vaatii aikaa ja henkilöstöresursseja, sitä suunnitellaan ja suunnittelun tuloksena luodaan perehdyttämisohjelmia ja -konsepteja (Kupias & Peltola 2009, 9)

3.1 Perehdytyksen lähtökohdat

Tässä kappaleessa käsitellään perehdytyksen lähtökohtia. Tärkeää on ymmärtää, että laki velvoittaa yrityksiä laajasti huolehtimaan työntekijöistään ja turvaamaan heidän hyvinvointiaan työpaikoilla. Tähän kuuluu oleellisesti perehdyttäminen, joka on lain velvoittamana aina järjestettävä. Ennen itse perehdyttämiseen paneutumista on myös muistettava, kuinka erilaisia oppijoita aikuisten keskuudesta löytyy. Siksi on tärkeää ymmärtää, mitä metodeja ja toimintamalleja perehdytyksen oppimistilanteissa käytetään.

3.1.1 Aikuinen oppijana

Kangas (2003, 27) kertoo, että oppimisella tarkoitetaan ihmisen kokemuksiin perustuvia muutoksia asenteissa, valmiuksissa, taidoissa, yksilön tiedoissa ja itse toiminnassa. Oppimisen käytännön ilmentymiä ovat mm.:

- uuden taidon ja tiedon osaaminen
- suoritusten nopeutuminen
- työsuorituksessa tapahtuvien virheiden vähentyminen
- toimintavaihtoehtojen monipuolistuminen
- asioiden ja tilanteiden parempi ymmärtäminen
- myönteisempi asennoituminen asioihin, tilanteihin ja ihmisiin

Aikuisen oppimisen esteenä voi olla motivaation puute, joka voi ilmetä klassisina ilmauksina, kuten: ”ei vanha koira uusia temppuja opi”. Tutkimukset ovat kuitenkin osoittaneet, ettei kyky oppia ja muistaa heikkene terveillä aikuisilla. Päinvastoin aikuisten elämän aikana opittu tieto taito toimii suurena voimavarana uudessa oppimistilanteessa. Motivaatiota heikentää tai vahvistaa aikuisilla myös se, kuinka he kokevat voivansa soveltaa oppimaansa käytäntöön. Mikäli he eivät näe oppimisessa ja tekemisessä suoraa yhteyttä voi oppimisprosessi vaarantua. Oppimistilanteiden vähyys voi luoda myös epävarmuutta ja heikentää osaltaan motivaatiota tilanteissa, missä se on korvaamatonta. (Kangas 2003, 27)

Ikääntymisen tuomat fysiologiset muutokset on myös otettava huomioon. Näihin kuuluu muun muassa aistien toimintaan, reaktionopeuteen ja motoriseen joustavuuteen liittyvät muutokset. Oppimisprosessiin on varattava siis riittävästi aikaa. (Kangas 2003, 27)

Aikuisten mekaaninen ulkoa muistaminen heikkenee iän myötä, mutta looginen muisti korvaa mahdolliset puutteet. Aikuisten valittaessa huonoa muistia, voi ongelmana olla se, ettei asialle ole löytynyt oikeata muistikoodia – ei niinkään kyseisen asian katoaminen muistista. (Kangas 2003, 27)

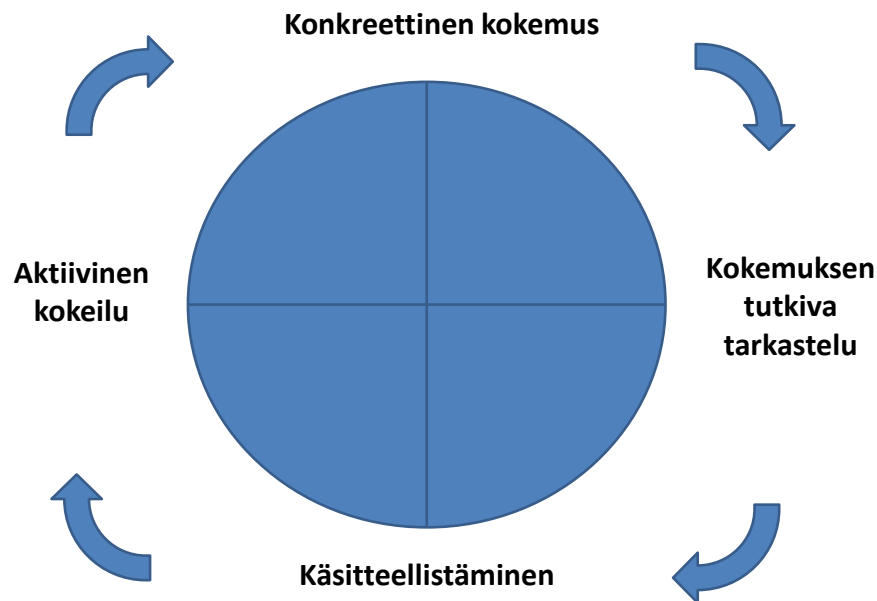
Kangas (2003, 28) kiteyttää, että aikuiset oppivat siinä missä nuoremmatkin. Suurimpana eroavaisuutena on nuorten ja aikuisten välillä se, että oppimisessa on aikuisten välillä suuriakin eroja. Näihin eroihin on varsinkin perehdyttäessä, työnopastuksessa ja koulutuksessa paneuduttava.

Kjelin & Kuusisto (2003, 40-45) taas lähtee purkamaan aikuisten oppimista, niihin liittyvien oppimiskäsityksien kautta, joita on behavioristinen, kognitiivinen, humanistinen ja konstrukttiivinen oppimiskäsitys. Organisaatiolle ominainen oppimisajattelu kiteytyy perehdyttämisajattelussa. Organisaation jäseniltä edellytetäänkin oman oppimiskäsityksen ymmärtämistä, jotta perehdyttäminen voidaan suunnitella vastaamaan yrityksen toimintamalleja.

Behavioristinen käsitys on ollut pitkään perehdytyksen ytimenä. Tässä mallissa perehdyttäjää pidetään selkeänä tiedon jakajana ja perehdytettävää tiedon oppijana, eikä oppijan yksilöllisyyteen ja aikaisempiin kokemuksiin kiinnitetä huomiota. Energiaa käytetään sen sijaan opetuksen suunnitteluun ja oppimistavoitteiden tarkkaan määrittelyyn. Malli on ollut kritiikin kohteena juuri kapea-alaisuutensa, mekaanisuuden ja ihmisen yksinkertaistamisen takia. Tosin se on toiminut muun muassa onnistuneiden organisaation kannustus-, seuranta- ja sanktiojärjestelmien pohjana ja näin ollen malli ansaitsee oman huomionsa perehdytyksen oppimiskäsitystä valittaessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 40)

Kognitiivinen käsitys korostaa muistin ja ajattelun merkitystä oppimisessa - kuinka ihminen oivaltaa ja havainnoi asioita, miten opittu ymmärretään ja kuinka kieli vaikuttaa oppimiseen. Ihminen muodostaa kokemuksiensa perusteella erilaisia skeemoja, jotka ovat yleistäviä sisäisiä malleja ja kokonaiskäsitteitä. Näiden skeemojen avulla ihminen jäsentää ja havainnoi jonkin ilmiön lainalaisuuksia. Perehdyttämisessä kognitiivinen malli korostaa tiedollista ainesta ja oppijan ajattelumalleja. Perehdyttäjä luo uudelle työntekijälle laajan kokonaiskuvan yrityksen toiminnasta ja tavoitteena on, että perehdytettävä ymmärtäisi tulevien yksityiskohtien nivoutuvan yhteen tärkeäksi kokonaisuudeksi. (Kjelin & Kuusisto 2003, 41)

Humanistinen käsitys korostaa taas oppimisen ja itse yksilön kokemuksellista merkitystä. Keskeisiä käsitteitä ovat yksilön motivaatio, arvot ja tarpeet. Ihmisen ainutlaatuisuus ja kokemukset myös korostuvat tässä oppimiskäsityksessä. Yksi tunnetuimmista kokemuksellisen oppimisen malleja on Kolbin kokemuksellisen oppimisen sykli (kuvio 2.). Kuviossa selkeytetään, kuinka käytännön kokemuksia seuraa kokemuksia tutkiva tarkastelu ja jäsentäminen ja uuden mallin aktiivinen kokeilu. Näin syntyy taas uusi kokemus ja jatkuvasti syventyvä oppimisen kehä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 41-42)



Kuvio 2. Kokemuksellisen oppimisen sykli (Kolb 1984)

Konstruktivisessa mallissa painotetaan oppijan omakohtaista kokemusta, todellisuutta, aktiivisuutta sekä vuorovaikutusta. Uusia asioita yritetään käsitellä hyvin subjektiivisesti ja näin luoda yksilölliset lähtökohdat ja henkilökohtaisten taustojen huomioon ottava perehdyttämistilanne. Konstruktivinen perehdyttäjä kiinnittää huomiota sisäiseen motivaatioon ja oppijan huomioihin perehdytystilanteessa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 43)

3.1.2 Perehdyttämistä ohjaava lainsäädäntö

Työn tekeminen on lailla valvottua ja suojattua toimintaa. Työlainsäädännössä on annettu paljon painoa perehdytykselle. Lainmukaisella ja luotettavalla toiminnalla on positiivinen vaikutus työhyvinvointiin, kilpailukykyyn ja menestymiseen. Monissa laeissa on viittauksia perehdytykseen ja niistä keskeisimmät ovat *työsopimuslaki*, *työturvallisuuslaki*, *tasa-arvolaki* ja *yhdenvertaisuuslaki* ja *laki yhteistoiminnasta*. (Kupias & Peltola 2009, 20, 27)

Kupias & Peltola (2009, 21) kiteyttää työsopimuslain velvoittavan työnantajaa huolehtimaan siitä, että työntekijä voi suoriutua omasta työstään myös silloin, kun yrityksen toimintaa, työtehtävää tai työmenetelmiä muutetaan tai kehitetään. Usein

tämä velvoite käsitetään itsestäänselvyytenä ja näin ollen perehdytystä laiminlyödään osittain. Säännölliset kehityskeskustelut ja perehdytyspalautekeskustelut ovat oikeita foorumeita käydä läpi kummankin osapuolen toiveita, tavoitteita ja edellä mainittuja epäkohtia.

Työsopimuslaissa on kohta, jossa mainitaan käypänä irtisanomisperusteena puutteellinen ammattitaito. Puutteellisuutta arvioitaessa huomio on kiinnitettävä kuitenkin siihen, minkälaisia mahdollisuuksia työntekijällä on ollut parantaa ammattitaitoaan. Tällöin katse siirtyy työnantajan puoleen, jolla on ollut velvoite haastattelu- ja valintatilanteessa selvittää työntekijän ammattitaidon taso. Työnantajan on myös siinä tilanteessa mietittävä kuinka mahdolliset ammattitaidon puutteet paikataan perehdytyksen tai muun koulutuksen avulla. Lisäksi laissa määrätty koeaika antaa aikaa molempipuolisen soveltuvuuden arviointiin. Koeajan aikana kumpi tahansa voi purkaa työsopimuksen, mutta puron perusteet eivät saa olla ristiriidassa koeajan tarkoituksen kanssa. (Kupias & Peltola 2009, 22-23)

Työturvallisuuslaki (738/2002) synnyttää työnantajalle velvoitteen antaa uudelle työntekijälle riittävät tiedot työpaikan haitta- ja vaara tekijöistä. Perehdytys tulee sisältää asiakokonaisuuksia, kuten työolosuhteet, työ- ja tuotantomenetelmät, työvälineet ja niiden turvallinen käyttö. Laki velvoittaa työnantajaa turvallisen työn opastukseen sekä ennen uuden työn aloittamista että työtehtävän muuttuessa. Myös suojalaitteista, vaarallisten aineiden käytöstä ja ergonomiasta on yksityiskohtaisia määräyksiä työturvallisuuslaissa. (Rainio 2010, 19; Kangas 2003, 29)

Tasa-arvolaki ja yhdenvertaisuuslaki täydentävät työturvallisuuslakia. Tasa-arvolaki luo pohjan naisten ja miesten välisen tasa-arvon edistämiseen ja yhdenvertaisuuslaki kieltää syrjinnän työelämässä. Yrityksen on mietittävä löytyykö työpaikalta edistävät tai hankaloittavat toisen sukupuolen menestystä? Näitä mahdollisia riskitekijöitä ja käytäntöjä tulisi kartoittaa vuosittain ja varmistaa että ne huomioidaan perehdyttämissuunnitelmassa. (Kupias & Peltola 2009, 25)

Lainsäädännössä on laajasti määritelty työnantajan ja työntekijän yhteistoimintaa ja sen eri muotoja. Yrityksen johdon tulee neuvotella henkilöstön edustajien kanssa monista

eri asioista, kuten henkilöstön asemaan vaikuttavista muutoksista, hankinnoista tai järjestelyistä. Tavoite on parantaa sisäistä viestintää, yleistä vuorovaikutusta ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia. (Kupias & Peltola 2009, 25)

Kupias & Peltolan (2009, 26) mukaan lainsäädännössä on painotettu työpaikkaan ja yritykseen liittyvät perehdyttämisjärjestelyt. Olennaisinta on tehdä perehdytyksestä läpinäkyvä prosessi. Yrityksen muut työntekijät tulee siis tietää, miten heidän tulevat työkollegansa tai he itse työtehtävän vaihtuessaan saavat koulutusta ja opastusta. Läpinäkyvä prosessi vähentää henkilöstön epävarmuutta ja vahvistaa koko työyhteisön vastuuta.

Työpaikkojen työlainsäädännön toteutumista valvovat työsuojeluviranomaiset ja itse yrityksissä nimetään samaan tehtävään luottamusmiehiä ja työsuojeluvaltuutettuja. Vastuu lainsäädäntöjen noudattamisessa on kuitenkin aina yrityksen johdolla. (Kupias & Peltola 2009, 27)

3.2 Perehdyttämisen merkitys ja hyödyt

Penttinen & Mäntynen (2009, 2-3) kertoo, että hyvään perehdyttämiseen tarvitaan huolellista valmentautumista, suunnitelmallisuutta, dokumentointia ja eritoten jatkuvuutta. Perehdytyksen seuranta ja arviointi kuuluvat oleellisesti prosessiin. Suunnittelu pitää sisällään myös perehdyttäjien koulutuksen ja tarvittavan perehdytysmateriaalin luomisen. Tähän apuna voi käyttää jo olemassa olevia yrityksen toimintaan liittyviä aineistoja, esitteitä, työsuojeluoppaita ja muuta samankaltaista materiaalia. Hyvän perehdyttämissuunnitelman laatimiseen tulee valjastaa yrityksessä esimiehet, henkilöstöhallinnon ja henkilöstöryhmien edustajia sekä työterveyshuollon että työsuojelun asiantuntijoita.

Perehdyttämisen järjestäminen edellyttää muun muassa:

- perehdytyksen vastuuhenkilöiden nimeämistä
- itse perehdyttäjien koulutusta tehtävään
- tarvittavan perehdytysaineiston kokoamista

- perehdytyssuunnitelman laatimista
- työyhteisön koulutusta tai valmennusta siten, että kaikki tietävät oman osuutensa perehdyttämisprosessissa
- avointa keskustelua työyhteisössä ja suunnitelmien jatkuvaa kehittämistä ja tarkistamista.

Kangas (2003, 4) kiteyttää perehdyttämisen tarkoittavan kaikkia niitä toimenpiteitä, joiden avustuksella perehdytettävä:

- oppii tuntemaan työympäristönsä, yrityksen toiminta-ajatuksen ja liike- tai palveluidean sekä työpaikan tavat
- oppii tuntemaan yrityksen henkilökuntaa, kollegoita, esimiehiä ja asiakkaita
- oppii työtehtävänsä ja tietää siihen kohdistuneet odotukset sekä oman vastuunsa koko työyhteisön toiminnassa – tätä sanotaan työnopastukseksi.

Kupias & Peltola (2009, 14) kertovat myös, että yrityksen strategiassa on huomioita ympäristöstä tulevat paineet ja reunaehdot. Vastuullinen yritys ei tyydy vain noudattamaan orjallisesti lainsäädäntöä toiminnassaan vaan sisällyttää siihen laajempia näkökulmia, kuten erilaisien vastuiden kantamisia. Yrityksen yhteiskuntavastuu on näistä yksi ja se jaetaan usein, taloudelliseen vastuuseen, ympäristövastuuseen ja sosiaaliseen vastuuseen. Sosiaaliseen vastuuseen kuuluu oleellisesti henkilöstön osaamisesta ja hyvinvoinnista huoltapitäminen.

Penttisen & Mäntysen (2009, 3-4) näkemyksen mukaan oppiminen, osaaminen ja omien taitojen osoittaminen on työtä tekeville tärkeää myös heidän hyvinvointinsa kannalta. Oppimista ja sopeutumista helpotetaan juuri hyvällä perehdytyksellä. Silloin kun työympäristö ja -tehtävät ovat tuttuja ja työntekijä kokee hallitsevansa työn vaatimukset, vähenee tapaturmariskit ja työn psyykinen kuormitus. Työelämän muutokset lisääntyvät kokoajan ja siksi edellytetään työntekijöiltä enemmän kykyä ja halua itsenäiseen vastuunottoon ja aktiivisuuteen sekä yhteistyöhön muiden jäsenten kanssa. Perehdytyksessä onkin siis syytä korostaa ajattelutapaa, missä työntekijä haluaisi

kehittää itseään, kantaa vastuuta oppimisestaan ja osaamisestaan kysymällä, kertaamalla, tarkistamalla ja ottamalla selvää.

Penttinen & Mäntysen (2009, 3-4) mukaan hyvin hoidetun perehdyttämisen hyötyjä ovat:

- Oppimisen tehostuminen ja oppiajan lyheneminen
- Myönteinen suhtautuminen työhön ja työyhteisöön lisäävät työhön sitoutumista
- Perehdyttävälle ja asiakkaille syntyy myönteinen yrityskuva
- Virheet ja niiden korjaamiseen kuluva aika vähenevät
- Turvallisuusriskit vähenevät kun uusi työntekijä tunnistaa työn ja työympäristön vaarat ja osaa toimia oikein niiden poistamiseksi tai vähentämiseksi
- Poissaolot ja vaihtuvuus vähenevät
- Kustannuksia säästyy erilaisten häiriötekijöiden vähentyessä

3.2.1 Työturvallisuus

Perehdytys on tärkeä osa ennakkoivaa työsuojelua. Perehdytysuunnitelmaa laatiessa on huomioitava työturvallisuuteen liittyvät riskit ja ohjeet niiden välttämiseksi tai vähentämiseksi. Työturvallisuuden vaaratekijöistä tulee antaa erityistä opastusta kiinnittämällä huomiota vaarojen tunnistamiseen ja niiden ennalta ehkäisemiseen.

Perehdyttäjä tarvitsee tietoa ajan tasalla olevasta työsuojeluun liittyvästä lainsäädännöstä ja erityisesti omaan alaan tai työhön liittyvistä asetuksista. Työturvallisuuteen kuuluu myös niin henkinen kuin fyysinen hyvinvointi. Työpaikan ergonomiasta on siis huolehdittava, jotta työntekijöiden fyysiset kyvyt eivät kärsi. Ja työntekijöiden sopimatonta henkistä kuormittamista on ennalta ehkäistävä ja työpaikan pelisäännöt on oltava kaikille selvät. Työpaikkakiusaamista ei siis tule hyväksyä millään tasolla tai missään muodossa. Työpaikan työsuojeluhenkilöstöä voi myös ottaa mukaan perehdytysprosessiin ja näin saada ammattilaisten näkökulmia työturvallisuusasioiden tiimoilta. (Penttinen & Mäntysen 2009, 5)

3.2.2 Perehdytyksen liiketoiminnalliset hyödyt

Liiketoiminnallisia hyötyjä miettiessä keskiössä on rahalliset mittarit. Perehdytyksen tuomaa rahallista hyötyä on välillisesti helpohko mitata. Uuden työntekijän rekrytointi- ja perehdytyskustannukset kannattaa sisäistää ja rinnastaa huonosti hoidetun perehdytyksen seurauksena syntyneiden korjaus-, hävikki-, tapaturma- ja poissaolokustannuksiin. (Kangas 2003, 6)

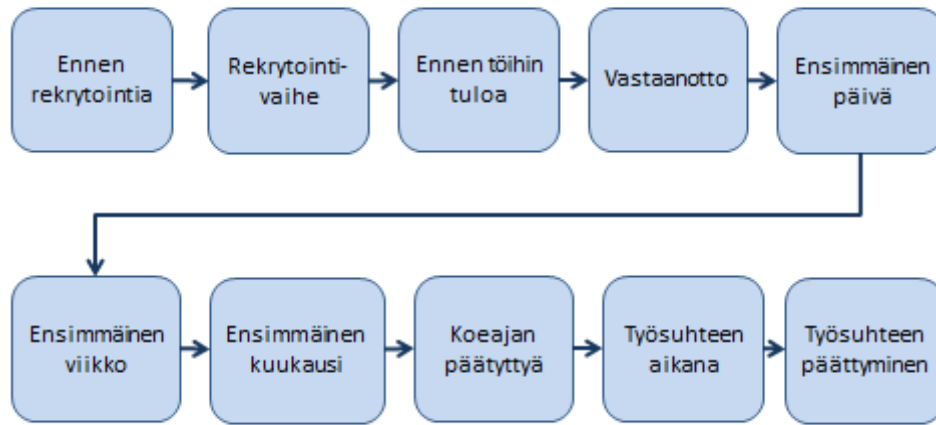
Kjelin & Kuusiston (2003, 20-22) mukaan huonosti perehdytetty tulokas aiheuttaa viivästyksiä, heikentää työprosessien sujuvuutta ja näin aiheuttaa turhia menoeriä. Tässä vaiheessa ei voi unohtaa huonon perehdyttämisen tuomia riskejä virheiden teossa ja näiden virheiden tuomia reklamaatioita, jotka aiheuttavat välittömiä kustannuksia yritykselle. Pahimmassa tapauksessa voi tapahtua asiakas menetyksiä, jonka päälle yritys voi vahingoittaa omaa mainettaan markkinoilla. Uusasiakashankinta ja maineen takaislunastus ovat erittäin haastavia ja resursseja syöviä kustannuseriä yritykselle. Uuden asiakkaan hankkiminen on tunnetusti aina kalliimpaa kuin vanhan asiakassuhteen vaaliminen. On myös ymmärrettävä, että puutteellisuus asiakaspalvelussa ja toistuvasti tapahtuvat virheet vaikuttavat yrityksen uskottavuuteen niin sisäisesti kuin ulkoisesti.

Mikäli uskottavuus ja maine kärsii ja yrityksen palveluluiden ja tuotteiden laatu heikkenee, työntekijät turhautuvat ja tämä vaikuttaa henkilöstön mielialaan ja sitoutumiseen. Hyvät ja motivoituneet työntekijät voivat työskennelle pitkiäkin aikoja laadun eteen, mutta mikäli jatkuvan huonon johtamisen, prosessihallinnan ja henkilöstön osaamisen takia laatu kärsii, voi henkilöstön vaihtuvuus kääntyä rajuunkin nousuun. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-22)

Laadukas perehdyttäminen siis helpottaa asiakashallintaa, vähentää virheitä, välittömiä kustannuksia, viivästymisiä ja henkilöstönvaihtuvuutta. Tämän takia onkin vaikea löytää yhtään loogista, liiketaloudellista perustetta, sille miksi tulokas jätettäisiin perehdyttämättä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 20-22)

3.3 Perehdyttämisprosessi

Perehdytys on helppo ymmärtää prosessina. Kupias & Peltola (2009, 102) jakaa prosessin seuraaviin osiin:



Kuvio 3. Perehdyttämisen vaiheet (Kupias & Peltola 2009, 102)

Ennen rekrytointia tehtävät toimenpiteet pitävät sisällään jo perehdytyksen suunnittelua. Silloin mietitään tulevan työtehtävän vaatimuksia ja siihen tarvittavia ominaisuuksia. On tilanteita, joissa tiedetään tarkkaan työtehtävän vaatimukset ja millaista henkilöä paikkaan haetaan ja on tilanteita, jolloin haetaan pikemminkin organisaatiota täydentävää osaamista ja kehittäjää, jolloin perehdyttämisen painopiste on täysin erilainen. (Kupias & Peltola 2009, 102)

Rekrytointi vaihe on tärkeä perehdytysprosessissa. Tässä vaiheessa kerrotaan hakijalle työtehtävän, organisaation ja työyhteisön vaatimukset ja erityispiirteet. Myös yritys saa kattavan tietopaketin hakijan osaamisesta, ajatuksista koskien yritystä, näkemyksistä ja potentiaalista. Työhaastattelun aikana alkaa jo itse työntekijän osaamisen kehittäminen. (Kupias & Peltola 2009, 102-103)

Ennen töihin tuloa yrityksen tulee miettiä, minkälaista perehdyttämistä tuleva työntekijä tarvitsee ja missä perehdytyksen paino tulee olla. Yritys miettii, onko perehdytys sopeuttavaa eli tarkkaan rajattuun työtehtävään perehdyttämistä vai uudistavaa eli organisaatioon täydentävänä ja uudistava voimavarana rekrytoidun tulokkaan

perehdytystä. Kun valinta on tehty, on suotavaa, että tuleva perehdyttäjä ottaa yhteyttä tulokkaaseen, toivottaa hänet tervetulleeksi, kertoo milloin hänen ensimmäinen työpäivä alkaa ja mitä kyseinen päivä pitää sisällään. Kun yrityksessä on vastassa tulokkaaseen yhteydessä ollut perehdyttäjä luo se hänelle mukavamman ja vastaanottavamman ensimmäisen perehdytystilanteen. (Kupias & Peltola 2009, 103)

Vastaanotto on tärkeää – ihminenhän päättää heti ensi sekuntien aikana pitääkö hän uudesta tuttavuudesta vai ei. Vasta kokemus voi muuttaa näitä ensi vaikutuksia. On siis muistettava, että hyvä alku kantaa pitkälle. Huonoa alkua on taas vaikea korjata myöhemmin. (Kupias & Peltola 2009, 103-104)

Ensimmäinen päivä pitää sisällään kiireellisimpien käytännön asioiden läpikäymistä, kuten työavainten käyntikorttien luovutus sekä kulkulupien ja käytäntöjen selvittäminen. Tässä kohtaa perehdyttäjän on helpompi toimia, mikäli hän on tehnyt niin paljon kuin mahdollista etukäteen. Päivän tapahtumiin kuuluu myös työpisteen, työtilojen ja työkavereiden esittely. On kuitenkin otettava huomioon, ettei tulokas joudu infoähkyn uhriksi vaan hänelle jää aikaa sulattaa kaikki uusi informaatio. (Kupias & Peltola 2009, 105)

Ensimmäinen viikko on kriittinen itse työn aloittamisen kannalta. Tässä kohtaa alkaa niin sanottu työnopastus. Ennen työnopastusta kerrotaan kuitenkin tulokkaalle organisaatiosta, työyhteisöstä ja työstä, jotta hän saa laajan kokonaiskuvan siitä kentästä, missä työskentelee. Tulokkaan osaamisen ja kokemuksen kartoitus on myös syytä tehdä heti alkuvaiheessa, jotta yritys voi luoda hänen oppimistaan tukevan perehdytysuunnitelman. Esimiehen ja tulokkaan välinen tapaaminen, jossa käsitellään uuden työntekijän työtehtävät ja vastuut, kannattaa järjestää ensimmäisen viikon aikana. (Kupias & Peltola 2009, 105)

Ensimmäisen kuukauden aikana tulokas syventyy työtehtäviinsä, jotta hän pääsee kiinni tuottavaan työhän ja sisälle työyhteisöön. Sopeutuminen on erittäin tärkeää. Tämän kuukauden aikana on myös tulokkaalle mahdollisuus tuoda esille omia näkemyksiään, parhaimmassa tapauksessa poikivat uusia ideoita toimintatapojen kehittämiseksi. Tähän liittyy tietysti työyhteisön ja esimiesten halu ottaa vastaan rakentavaa palautetta ja kyky

käsitellä sitä. Kuukauden aikana siirretään vastuuta perehtymisestä pikku hiljaa perehtyjälle itselleen. Noin 1-2 kuukauden työssäolon jälkeen on syytä koota ajatuksia ja järjestää palautekeskustelu siitä, onko perehdytys järjestetty tarpeeksi laadukkaasti, onko työntekijällä nyt tarvittavat eväät suoriutua työtehtävästä vai tarvitsisiko hän lisäperehdytystä tai tehdä muita muutoksia ennen hänen koeajan loppumista. (Kupias & Peltola 2009, 106-107)

Koeaika on laissa määrätty ja useimmiten noin neljä kuukautta. Ennen koeajan päättymistä järjestetään virallinen koeaikakeskustelu, missä arvioidaan molemminpuolisesti perehdyttämisen ja perehtymisen onnistumista, sekä sen jatkotarvetta. Toisin sanoen mietitään rekrytoinnin onnistumista ja työsuhteen jatkumista. Perehdyttäminen voi työtehtävästä riippuen jatkua *työsuhteen aikana*, mikäli yritys tai työntekijä niin sopii. Pääasia on kuitenkin se, että perehdytettävä saa hyvän alun työlleen. (Kupias & Peltola 2009, 109)

Perehdyttäminen voi tietysti loppua myös *työsuhteen päättymiseen*. Työsuhteen loppuminen voi olla hyvinkin nopea, riippuen siitä, mikä on irtisanomisperusta tai mikäli koeajan sisällä tapahtuu irtisanominen. Työsuhteen loppuminen voi olla tiedossa oleva tapahtumakin, esimerkiksi eläkkeelle siirtyminen, määräaikaaisuuden loppuminen tai kesätyön loppuminen. Aina työsuhteen loppuminen ei ole toivuttu tai tapahdu toivotulla tavalla ja silloin kannattaa kulkea hyvän yritysetiikan kultaista keskitietä. (Kupias & Peltola 2009, 109-110)

3.4 Uudistava perehdyttäminen

Kupias & Peltolan (2009, 29) mukaan erilaiset organisaatioissa ja työtehtävissä perehdytyksen vuorovaikutuksen ja sopeutumisen suhde vaihtelee. Yritysten on mietittävä minkä kaiken suhteen perehdyttämisen on tarkoitus saada muutosta tai kehitystä aikaan. Haluaako yritys, että vain tulokas kehittyy vai olisiko mahdollista, että tulokkaan osaamista hyödynnettäisiin uudistamaan organisaatiota ja työyhteisöä. On myös mietittävä, kuinka jo perehdytysvaiheessa voitaisiin olla avoimempia tulokkaan tuomalle osaamiselle ja kyvylle katsoa uutta työtä, työyhteisöä ja organisaatiota ulkopuolisin silmin.

Helsilä (2009, 49) huomauttaakin räikeästi, että on melko turha opettaa tulokasta talon tavoille, koska strategisesti ja huolellisesti rekrytoitu osaaja voi tuntea että se tukahduttaa hänen kykyä uudistaa organisaatiota. On mietittävä, että mikäli tulokas joutuu luopumaan kehittämisajatuksistaan tai aikaisemman osaamisen hyödyntämisestä, on koko rekrytointi kyseenalainen.

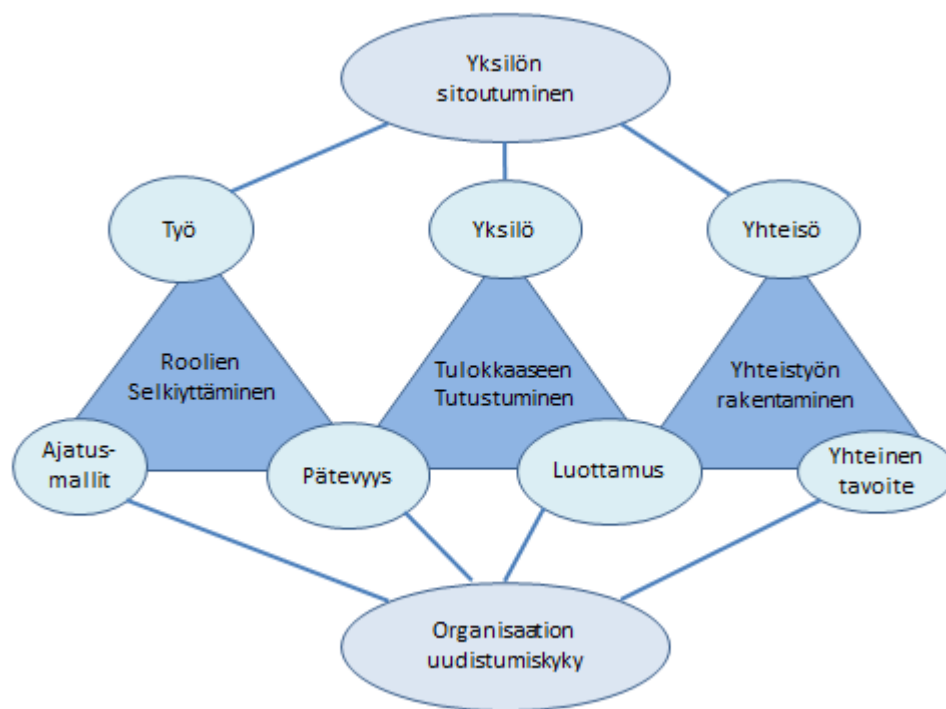
Kjelin & Kuusisto (2003, 50) kiteyttää, että yksilön sitoutuminen ja organisaation uudistumiskyky ovat molemmat keskeisiä organisaation menestymisen ehtoja. Vaikka nämä tavoitteet joskus ovat ristiriidassa keskenään, ovat ne samanaikaisesti myös toistensa edellytyksiä. Esimerkiksi tietotyöntekijä sitoutuu vain uudistumiskykyiseen organisaatioon, mutta toisaalta organisaatio voi uudistua vain sitoutuvien yksilöiden kautta.

Mikään yritys ei voi menestyä kilpailussa ja kehittyä tekemällä aina saman kaavan mukaan samoja asioita. Vain perinteen kautta ja ulkopuolista informaatiota torjuen ei luoda uusia ja luovia ratkaisuja – se on kallista, hidasta ja aikaa vievää työntekijöille, esimiehille ja koko yritykselle. (Helsilä 2009, 49-50)

Kjelin & Kuusisto (2003, 52) demonstroii kuviossa 4. uudistavan perehdyttämisen mallin, jonka kaksi päätavoitetta on organisaation uudistumiskyky ja yksilön sitoutuminen. Jotta tavoitteisiin pääsyä edistettäisiin, on perehdytyksen jokaisessa vaiheessa yrityksen kiinnitettävä huomiota seuraaviin tekijöihin:

- roolien selkiyttäminen
- tulokkaaseen tutustuminen ja
- yhteistyön rankentaminen

Kaikkiin kolmeen tekijään on kiinnitettävä tasapuolisesti huomiota, sillä jokainen tekijä on sidoksissa oleellisesti toisiinsa. Tärkeää on löytää ne tilanteet, joissa näitä kolmea tekijää voi edistää samanaikaisesti. Perehdyttämisen ja yrityksen tavoitteiden kannalta keskeiset vaikuttavat asiat tunnistaa helpoiten, kun ymmärtää oman organisaation toimintatapoja – näin on helpompi myös rakentaa yhteistyötä tulokkaan kanssa.



Kuvio 4. Uudistava perehdyttämisen malli (Kjelin & Kuusisto 2003, 52)

Roolien selkiyttäminen jo rekrytointi vaiheessa on organisaatiolle elintärkeää. Yrityksen on tunnistettava ja ymmärrettävä tulevan työntekijän työn sisältö ja tavoitteet, näin välttämään mahdollisilta epäonnistuneilta rekrytoinneilta. Rekrytointiprosessin jälkeen itse perehdytyksen tavoite on varmistaa tulokkaan työpanoksen suuntautuvan niihin asioihin, joita varten hänet rekrytointiin. Työnantajan ja työntekijän kannalta on merkityksellistä, että tulokkaan pätevyys ja odotukset vastaavat tulevan tehtävän vaatimuksia. On kuitenkin muistettava, että tulokkaalla ja yrityksellä voi olla varsin erieneviä mielipiteitä, koskien käsityksiä työtehtävistä ja tavoitteista. Tämän takia on tärkeää, että yritys selkiyttää rooleja ja luo näin riittävän yhtenäisen käsityksen eli ajatusmallin työstä, sen sisällöstä ja tavoitteista. Näitä uusia yhteisiä ajatusmalleja muodostetaan ajatusten avoimella vertailulla vuorovaikutustilanteessa. Juuri ajatusmallien pohjalta tulokas tekee työtään ja kehittyy työssään edelleen. (Kjelin & Kuusisto 2003, 53-54)

Tulokkaaseen tutustuminen kumpuaa keskeisestä tavoitteesta hyödyntää optimaalisesti yksilön jo hankittua pätevyyttä. Onnistunut perehdyttäminen auttaa siis tulokasta

saavuttamaan mahdollisimman nopeasti potentiaalisen osaamisensa ja statuksen. Perehdytystä suunnitellessa on lisäksi muistettava, että tulokas painii monenlaisten tunteiden ja ajatusten kanssa. Sopivasti tukemalla tulokkaan työn aloittamista vahvistetaan kuvaa organisaatiosta ja lisätään luottamusta yrityksen ja tulokkaan välillä. On myös pyrittävä näkemään, että tulokkaan omat, henkilökohtaiset tavoitteet, toiveet ja unelmat sitouttavat häntä uuteen organisaatioon yrityksen kannattavuuteen liittyviä tavoitteita paremmin. Tästä syystä onkin kiteytettävä, että uudistava perehdyttäminen ei ole mahdollista, mikäli vastavuoroisuutta ei ole. (Kjelin & Kuusisto 2003, 56-57)

Yhteistyön rakentaminen ja verkoston laatu on vahvasti sidoksissa tulosten saamiseen työssä. Yhteisöllisyys ja verkoston hallinta on nousemassa tärkeäksi tavoitteeksi perehdytyksessä työn hallinnan rinnalle. Mikäli tulokas ei koe työhöntulotilanteessa itseään tervetulleeksi ja saa organisaatiolla tarvittavaa tukea, jää hänen potentiaalisesta kapasiteetista paljon käyttämättä eikä kiinnittyminen uuteen työhön onnistu odotetusti. Huonoimmillaan työntekijöiden itseohjautuvuus ottaa vallan työnaloittamisen jälkeen ja heistä syntyy lauma ”yksityisyrittäjiä”, joiden suurin yhdistävä tekijä on vain yrityksen nimi palkkakuitissa. Yhteisten tavoitteiden ja aidon vuorovaikutteisuuden kautta luodaan aito, yhteistyöpainotteinen ja luottamusta nostattava perehdytystilanne. (Kjelin & Kuusisto 2003, 57-59)

3.5 Keskeiset perehdyttämisen menetelmät

Tässä alaluvussa käydään läpi keskeisiä perehdyttämisen menetelmiä ja niitä tukevia kokonaisuuksia, joita ovat muun muassa perehdyttämisen tukimateriaalit, orientointikeskutelut, oppimistehtävät, työnopastus, työntekijän sitouttaminen ja mentorointi. Luvussa käydään myös avaavammin läpi Internetin ja intranetin hyödyntämistä perehdytysprosessissa, koska opinnäytetyön produktiosa eli perehdytyskansio tullaan julkaisemaan myös sähköisessä muodossa.

3.5.1 Perehdyttämisen tukimateriaalit

Kangas (2003, 10) toteaa, että perehdytysmateriaaleihin on syytä liittää apumateriaalia, joiden tarkoitus on tukea oppimisprosessia ja nopeuttaa sitä. Kun uusi työntekijä tutustuu yritykseen etukäteen esimerkiksi toimintakertomuksen tai esittelyvideon

kautta, on hänen helpompi omaksua kuulemaansa ensimmäisten päivien informaatiotulvan keskeltä. Lisäksi Kjelin & Kuusisto (2003, 206) huomauttaa, että oleellisinta on käyttää relevanttia materiaalia uuden työntekijän oman työn kannalta.

Kankaan (2003, 10) ja Kjelin & Kuusiston (2003, 206) mukaan relevantteja perehdytys- ja apumateriaaleja ovat mm. seuraavat:

- tervetuloa taloon – oppaat
- muu yritystä koskeva aineisto, toimintakertomus, esitteet jne.
- henkilöstölehdet, asiakaslehdet, tiedotteet, kiertokirjeet ja muistiot
- yrityksen intranet- ja Internet-sivut
- perehdyttämisohjelmat, perehdyttämisen tarkistus- ja muistilistat
- henkilöstö- ja asiakastutkimukset (asiakastytyväisyystutkimukset jne.)
- perehdytyskansio
- manuaalit (käsikirjat), työohjeet, turvallisuusohjeet ja toimenkuvat
- audiovisuaalinen aineisto (esittely- ja opetusvideot)

Internet on nykyään erittäin tehokas apuväline henkilöviestinnässä ja perehdytyksessä ja sen hyödyntämistavat voidaan Kjelin & Kuusisto (2003, 207-213) mukaan jakaa ainakin kuuteen osaan: *tiedottaminen, viestintä ja vuorovaikutus, oppimisympäristö, henkilöstöprosessit, johtamisen työväline ja henkilöstöhallinto*.

Tiedottaminen on yksi Internetin tavallisimpia hyödyntämistapoja. Hyvin päivitetty ja organisoitu tieto on erittäin hyödyllistä koko henkilöstölle ja toimii tukevana elementtinä myös yritykseen perehdyttäessä. Tyypillisimmät asiat, mitä yritys julkaisee itsestään Internetissä, on yritystä koskeva yleistieto, yrityksen arvot, visio ja missio sekä henkilöstöpolitiikka. Nämä ovat asioita, mitkä varmasti kiinnostavat uutta työntekijää. Kjelin & Kuusisto (2003, 207-208)

Viestintä ja vuorovaikutus on Internetin suola. Yritys puolella tämä tarkoittaa esimerkiksi erilaisten teknisten sovellusten käyttöä edistämään työ- ja projektiryhmien yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Toinen hieman uudempi käyttötapa on luoda intranetissä

henkilöstön ja johdon välille vuorovaikutteinen avoin foorumi, jossa yritysorganisaatiosta tehdään mahdollisimman läpinäkyvä. Virtuaalifoorumeiden käyttö on suotavaa varsinkin kansainvälisissä yrityksissä, joissa matkustetaan paljon ja henkilöstöä sijaitsee useissa eri maissa. Perehdyttämisessä voisi hyödyntää virtuaaliryhmiä, joihin liitettäisiin uudet tulokkaat tai jokainen voisi esitellä itsensä intranetissä, jotta isommassa organisaatiossa viesti menisi mahdollisimman monelle. (Kjelin & Kuusisto 2003, 208)

Oppimisympäristö verkossa on hyvä tapa valmentaa henkilöstöä. Tämä kuitenkin vaatii usein investointeja teknisiin ratkaisuihin ja koulutuksiin. Suurimmat hyödyt verkko-oppimisympäristön luomisesta saavatkin keski-suuret ja suuret yritykset. Jos yrityksellä on toimivat intranet-sivut, voidaan perehdyttävälle luoda esimerkiksi perehdytyspolku, mitä hän seuraa perehdytysjaksonsa ajan. Näin perehdyttävä oppii käyttämään yrityksen sisäisiä verkkopalveluja ja samalla tutustuu yritykseen itsenäisesti. Mikäli yritys panostaa verkko-oppimiseen on se heillä usein mukana myös henkilöstön koulutuksessa. Parhaimmillaan on luotu vuorovaikutteinen verkko-oppimisen koulutusohjelma, jossa verkossa sijaitsee materiaalit, vertaistuki, foorumit ja nimetty verkkotutor. (Kjelin & Kuusisto 2003, 209)

Henkilöstöprosessit pitävät sisällään muun muassa uraohjauksen, rekrytoinnin, perehdyttämisen, palkitsemisen ja koulutuksen. Kaikkia näitä aihealueita voidaan operoida verkon välityksellä. Verkkoratkaisujen käyttö ei välttämättä tarkoita sitä, että vuorovaikutteisuus kärsisi. Toimenpiteet verkossa vain tehostavat ja selkiyttävät prosesseja. Perehdyttämisprosessia tukevia verkkoratkaisuja on markkinoilla paljon. Näiden verkkoratkaisujen tarkoitus on parhaimmillaan, että perehdyttäjä, johto ja henkilöstöosasto saavat tietoa perehdytyksen etenemisestä ja seuranta tietoa perehdytyksen toteutumisesta organisaatiossa. (Kjelin & Kuusisto 2003, 2010)

Johtamisen työvälineenä verkko toimii hyvin. Intranet toimii hyvänä alustana prosessikuvauksille, lomakkeille ja työntekoa helpottaville ohjelmistoille. Helpoimmillaan esimies löytää verkosta esimerkiksi tärkeät yritystiedot, esimies-alaiskeskustelulomakkeet, ohjeet, kokouksia helpottavat ohjelmat ja tietysti kaiken perehdytykseen liittyvän materiaalit. (Kjelin & Kuusisto 2003, 210-211)

Henkilöstöhallintoa suunnitellessa on muistettava internetin kätevyys. Sinne voidaan siirtää esimerkiksi henkilöstöhallinnollisia raportteja ja erilaisia rekistereitä, kuten henkilöstöluettelot, työajanseuranta, koulutusseuranta, palkkataulukot ja tietysti perehdytyksen seuranta. Myös tulokkaille laadittava *Perehdyttämiskansio* voidaan julkaista paperisen version ohella sähköisesti, jotta se on muokattavissa ja helposti saatavissa yrityksen jokaisella työntekijällä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 211-212)

3.5.2 Orientointikeskustelut

Orientointikeskustelut ovat kahdenkeskisiä ja osapuolina toimii alainen ja esimies. Keskustelussa käydään läpi työn tavoitteet, työtehtävät ja henkilön rooli organisaatiossa. Rekrytointiprosessin aikana käydyt samanhenkiset keskustelut jäävät usein pinnallisiksi, joten on tärkeää käydä läpi viimeistään työsuhteen alussa uuden työntekijän syvällistä roolia ja työtä täsmentävä keskustelu. Keskustelun materiaalina on hyvä käyttää rekrytointiprosessin aikaisia dokumentteja, kuten mahdollisia roolikuvauksia, rekrytointikriteerejä ja työpaikkailmoituksia. Näitä dokumentteja hyödyntäen voidaan peilata tulokkaan omia käsityksiä perehdyttämisen ja tuen tarpeesta. (Kjelin & Kuusisto 2003, 213-216)

3.5.3 Oppimistehtävät

Kjelin & Kuusisto (2009, 223-224) kertoo, että tehokasta oppimista perehdytyksessä voidaan tukea antamalla tulokkaalle aktivoivia ja oppimista edistäviä tehtäviä. Arjesta nostettujen ongelmien ratkominen tehtävissä tarjoaa tulokkaalle usein enemmän motivoivia tunteita kuin mekaaniset ja etukäteen mietityt tehtävät. Tärkeää on yhdistää tulokkaan ja organisaation tarpeet tehtäviä suunnitellessa. Parhaimmillaan tulokkaan rooli organisaatiossa kasvaa samaan tahtiin hänen valmiuksiensa kanssa. Tulokas voi esimerkiksi osallistua työryhmään tarkkailevana sihteerinä, sen jälkeen työryhmän jäsenenä ja lopuksi vastuuvetäjänä. Hyvä oppimistehtävä auttaa tulokasta:

- ymmärtämään aiheen kokonaiskuvan
- eniten, kun tehtävä on aito eikä keinotekoinen

- kun oppimistehtävää tarkastellaan useasta näkökulmasta ja mietitään eri ratkaisuvaihtoehtoja

Oppimistehtävät voidaan jakaa *motivoiviin* ja *orientoiviin* tehtäviin. Motivoivat tehtävät yhdistävät tavoitteet ja tunteet kun taas orientoivat tehtävät ohjaa tulokasta muodostamaan kokonais käsityksen opittavasta asiasta. Parhaimmillaan orientoiva tehtävä antaa tulokkaalle kipinän yhdistää uutta ja vanhaa, oman kokemuksen ja uuden tiedon. (Kjelin & Kuusisto 2009, 225-226)

3.5.4 Työnopastus

Viitalan (2009, 359) mukaan varsinaiseen työhön perehtymistä sanotaan työnopastukseksi. Siinä huolehditaan, että perehdytettävä saa tarvittavan ja riittävän toimintavarmuuden suoriutua tulevasta työtehtävästään. Alla on lista työnopastuksen aikana käytävistä tärkeistä asioista:

- työpaikan olosuhteet, työympäristö, lähimmät työkaverit ja tuki
- työn sisältö, työvaiheet, työn tekemisen periaatteet
- työn tulosten laadun osatekijät ja niiden arvioinnin kriteerit
- työssä tarvittavien koneiden, laitteiden, tarvikkeiden ja aineiden sijainti, käyttö ja ylläpito
- työpaikan siisteyteen ja turvallisuuteen liittyvät näkökohdat
- häiriötilanteiden toimintaohjeet
- työn menestyksellisyys arviointi ja mittarit
- työtä koskeva neuvonta ja opastus sekä tietolähteet
- oppimismahdollisuudet jatkossa.

Tavoitteena työnopastuksella on, että perehdytettävä hahmottaa kokonaiskuvan yhtä lailla kuin työtehtävien osien hallinnan. Keskeisintä on hahmottaa merkitys sekä organisaation tuotannon että palvelutoiminnan lopputulosten kannalta. Yhtenä apukeinona voidaan käyttää työntekijän kanssa tehtäviä analyysejä kuten:

- tehtäväanalyysi, jossa kuvataan työhön liittyviä toimintaketjuja ja niiden yhteyksiä organisaation muihin toimintoihin
- tavoiteanalyysi, jossa kuvataan haluttuja työn lopputuloksia tai annetaan uuden työntekijän itse määrittä niitä
- virheanalyysi, jossa kartoitetaan työhön liittyviä mahdollisia virheitä ja niiden seurauksia
- vaara-analyysi, jossa käydään työvaiheet tarkasti läpi ja analysoidaan niihin liittyvät vaarat sekä vaarojen välttämiskeinot.

Penttinen & Mäntynen (2009, 6) ovat lähteneet lähestymään työnopastusta jakamalla prosessin viiteen askeleeseen, jotka havainnollistetaan kuviossa 5.



Kuvio 5. Viiden askeleen menetelmä (Penttinen & Mäntynen. 2009, 6)

Ensimmäinen askel pitää sisällään työn aloittamisen. Työ-opastettavan lähtötaso arvioidaan ja selvitetään prosessin oppimistavoitteet. Motivaation ja myönteisen asennoitumisen vahvistaminen kuuluu oleellisesti opastuksen ensi askelille.

Työopastajan onkin otettava tilanne haltuun ja luotava kannustava ja luottamuksellinen vuorovaikutustila alusta asti. Myös tavoitteiden ja välitavoitteiden asettaminen kuuluu oleellisesti opetustilanteen aloittamiseen. (Penttinen & Mäntynen 2009, 6)

Toisella askeleella kannattaa työ jakaa vaiheisiin ja opastaa uudelle työntekijälle yksi vaihe kerrallaan – molemminpuolinen keskustelu on hyvin tärkeää. Perustelut siitä, miksi teemme näin, mitä hyötyä ja haittaa on jos tekisi toisin, liittyy opastustilanteeseen oleellisesti. Työnvaiheiden analysointi antaa opastettavalle aiheen pohdintaan ja näin hän pääsee osallistumaan opetukseen aktiivisesti. (Penttinen & Mäntynen 2009, 6)

Kolmas askel pitää sisällään sisäisten mallien viimeistelyn – eli mielikuvaharjoittelun. Harjoittelun ja kokemuksen kautta ihminen kehittää sisäisiä malleja ja näin heidän ei tarvitse miettiä jokaista työvaihetta erikseen vaan mallit ohjaavat automaattisesti hänen toimintaa. Opastaja pyytää siis opastettavaa käymään vaihe vaiheelta työprosessin läpi ja näin auttaa opastettavaa mallien sisäisessä kehittämisessä. Mielikuvaharjoittelun tarkoitus on fokusoida ajatukset itse työsuoritukseen ja sen onnistumiseen. (Penttinen & Mäntynen 2009, 6)

Neljännessä askeleessa pureudutaan taidon kokeiluun ja harjoitteluun. Nyt on aika antaa opastettavalle ohjatusti vapaat kädet työprosessin läpiviemiseksi. Seurataan prosessia, annetaan siitä hänelle palautetta ja kokeillaan uudestaan. Lopuksi arvioidaan taitotaso. (Penttinen & Mäntynen 2009, 6)

Viides askel on opin varmistamista. Katsotaan, että opastettavalla on tarvittavat taidot suoriutua työtehtävästä itsenäisesti. Annetaan viimeistelevät palautteet ja rohkaistaan aktiiviseen vuoropuheluun. Tässä kohtaa voi antaa opastettavan opettaa oppimaansa kolmannelle henkilölle ja siirtyä opastajana taka-alalle arvioimaan tilannetta. Näin varmistutaan siitä, kuinka hyvin opastettava on sisäistänyt opetuksen. (Penttinen & Mäntynen 2009, 6)

3.5.5 Työntekijän sitouttaminen

Lojaalisuus työntekijää kohtaan on nykypäivän työmarkkinoilla vaihtumassa lookalisuudeksi itseä, asiakkaita ja omaa ammattikuntaa kohtaan. Yksilöllisyys on nousemassa monien perinteisten arvojen ohi ja tämän takia on mietittävä, millä tavoin yritys pystyy sitouttamaan menestyvimpiä osaajiaan. Työnantajina menestyvät yritykset, joiden henkilöstöajattelu panostavaa ihmisiin, on näkyvää ja uskottavaa. Organisaation

ja työntekijän suhde ilmentyy ennen kaikkea johtamisessa ja esimiestyössä sekä henkilöstöprosesseissa, kuten rekrytoinnissa, perehdytyksessä, osaamisen johtamisessa sekä palaute- ja palkitsemisjärjestelmissä. (Kjelin & Kuusisto 2003, 23)

Hyvän työtuloksen mahdollistaa työntekijän sitoutuminen organisaatioon, työn tavoitteisiin ja työyhteisöön. Sitoutumista on kuitenkin monenlaista ja yksi näkökulmista on se, ettei työntekijä usko saavansa yhtä hyviä etuja muilta kuin juuri siitä yrityksestä, missä hän työskentelee. Näitä etuja voi olla esimerkiksi työsuhde-edut, palkkaus, työn laatu tai määrä ja työkaverit. Myös velvollisuudentunto voi sitouttaa työntekijää yrityksessä. Tällöin hän kokee mahdollisen lähtönsä vahingoittavan työyhteisöä tai haittaavan työtulosta. Kuitenkin vahvin sitoutuminen syntyy, kun työntekijä pystyy samaistumaan organisaation arvoihin, tavoitteisiin ja tarkoitukseen. Silloin myös arvostus organisaation johtoa ja esimiehiä kohtaan on läsnä. Kiteytettynä aito sitoutuminen edellyttää tunnesidettä ja arvojen kohtaamista. (Kjelin & Kuusisto 2003, 25-27)

3.5.6 Mentorointi

Mentorointia kuvaillaan prosessiksi, jossa kokeneempi ja taitavampi ihminen toimii esikuvana ja roolimallina, rohkaisee, tukee ja neuvoa uutta tai kokemattomampaa ihmistä. Päämääränä on kehittää mentoroitavan ammatillista ja henkilökohtaista osaamista. (Alred, Garvey & Smith. 2000, 4)

Alred, Garvey & Smith (2000, 16) kiteyttää mentoroinnissa kaikkein tärkeintä olevan kahden ihmisen – mentorin ja mentoroitavan – välinen suhde. Suhteen tulee perustua vastavuoroisuuteen, luottamukseen ja kunnioitukseen. Mentorin tavoitteisiin kuuluu auttaa toista ihmistä tulemaan sellaiseksi kuin tämä haluaa. Mentorin tulee myös auttaa toista hyödyntämään mentoroitavan kykyjä ja lahjoja mahdollisimman hyvin.

Kjelin & Kuusisto (2003, 228) mukaan mentorointisuhteen kesto vaihtelee jopa yhdestä vuodesta kahteen. Tavallisin tapaamisväli mentoroitavan ja mentorin välillä on yhdestä kahteen kuukautta.

Rainion (2010, 12) mukaan mentoroimisen voi yhdistää myös perehdytyksen rinnalle jo perehdytyksen alkuvaiheessa. Itse mentorina työskentely auttaa esimerkiksi työpaikan ikääntyvien työntekijöiden motivaatiota ja jaksamista. Näin saadaan siirrettyä hiljaista tietoa yrityksen sisällä ennen kokeneempien työntekijöiden siirtymistä eläkkeelle.

3.6 Perehdytykseen liittyvät ongelmat

Kjelin & Kuusisto (2009, 241-244) kiteyttää kiireen olevan oleellisin syy siihen, minkä takia perehdytys jää kokonaan tekemättä tai se toteutetaan vajavaisesti. On myös tilanteita, joissa tietotaito-organisaatiossa uuden työntekijän tuloon voidaan henkilöstön puolelta suhtautua kilpailua lisäävänä asiana ja tulokkaan perehdyttämiseen nimetyn henkilön omat edut ja itsekkyyks ajavat hänet ikävään tilanteeseen. Yrityksen onkin luotava avoin, innostava ja hyödyt esiin tuova ilmapiiri, jotta koko organisaatio ymmärtää tulokkaan hyödyn myös oman työnsä kannalta.

Väärä ajoitus voi omalta osaltaan aiheuttaa perehdytyksen laiminlyömistä. Sesonki ajat, projektipiikit ja kriittiset tapahtumat voivat luoda hyvän ja tehokkaan oppimisympäristön tulokkaalle, mutta lopulta konkreettiseen perehdyttämiseen ei välttämättä jää tarpeeksi aikaa. Myös asiantuntijaorganisaatiossa on oltava tarkkana, että itse perehdyttäjä osaa keskittyä oleelliseen oman asiantuntija- ja asiakasroolinsa ohitse. Paras keino tähän on miettiä perehdytettävän näkökulmasta odotuksia ja tavoitteita perehdytysprosessiin liittyen. (Kjelin & Kuusisto 2009, 241-244)

Myös väärä käsitys tulokkaan valmiuksista voi aika ajoin vaikuttaa perehdytyksen puutteellisuuteen. Tämän takia perehdytystarpeiden kartoitus rekrytointi ja haastatteluvaiheessa on hyvin tärkeää. Sisäisen roolituksen tärkeys korostuu myös perehdytysprosessin alkuvaiheessa. Organisaatiossa ei saa olla epäselvyyksiä kuka perehdyttää tulokasta, vaan perehdytys suunnittelu on tehtävä perusteellisesti.

Laiminlyöntien takia tilanteet voivat kärjistyä siihen, että alku viikkojen aikana useampi kuin yksi henkilö perehdyttää tulokasta ja vajavaisen suunnittelun ja kommunikoinnin seurauksena perehdytettävä käy samat asiat läpi useampaan kertaan. Tämä sitoo turhia henkilöresursseja jo kalliissa uuden työntekijän rekrytointiprosessissa. On toki ymmärrettävää, että kun uuteen työntekijään on investoitu, yrityksen johto haluaa

tulokkaan nopeasti työn pariin ja tuottamaan tulosta. Johdon on kuitenkin ymmärrettävä pitkässä juoksussa perehdytyksen hyödyt työntuottavuudessa ja annettava tarvittavat resurssit hyvän perehdytysprosessin läpivientiin. (Kjelin & Kuusisto 2009, 241-244)

Mikäli perehdytyksen hyödyt sisäistävä yritysjohto löytää rekrytointi- ja perehdytystoiminnassa ja johtamisesta puutteita on kysymys oppimistilanteesta, joka tuo mahdollisuuden uudistaa ja kehittää prosessia. (Kjelin & Kuusisto 2009, 241-244)

3.7 Perehdytysprosessin onnistumisen seuranta

Penttinen & Mäntynen (2009, 7) perään kuuluttaa perehdytyksen ja opastuksen tuloksien arviointia ja seuranta. Heidän mukaansa tulee keskittyä keskeisiin asioihin, kuten missä oli puutteita ja korjaamisen varaa, tulisiko muuttaa mitään, korjata tai tehdä toisin. Perehdytettävän kokemuksia ja mielipiteitä tulee käyttää hyväksi suunnitelmaa kehittämisessä. Pohjana täytyy kuitenkin olla perehdytyksen ja opastuksen tärkeyden ymmärrys ja vaikka henkilöstön vaihtuvuus olisi yrityksessä vähäistä tulee perehdyttämisyhteistyötä ylläpitää. Vuokratyöntekijöiden, sijaisten ja ulkoisten palveluiden toimittajien käyttö lisääntyy nykypäivänä samoin kuin erilaisten muutoksen määrä ja nopeus. Tämä aiheuttaa uusia vaatimuksia perehdyttämisen- ja opastusjärjestelmille.

Perehdyttämistä arvioidaan yleensä asennemittareilla, joiden tavoitteena on saada tietoa perehdytyksen laadusta ja vastaajan tyytyväisyydestä. Myös perehdytyksen jälkeinen loppuhaastattelu toimii hyvin palautteen kerääjänä. On kuitenkin pidettävä mielessä, että perehdytettävä voi antaa korkeakin tyytyväisyyttä ilmaisevia vastauksia vaikka samanaikaisesti tulokkaan tehtävien sisältö ja tavoitteet voivat olla epäselvät. Tämän takia on tärkeää suunnitella haastattelua tai arviointilomaketta, että muodostaa kysymyksiä, jotka kuvaavat perehdyttämisen tavoitteita organisaation itsensä kannalta. (Kjelin, 2003, 245, 245)

4 Projektin toteutus

Tässä luvussa esitellään toimeksiantaja Vindirekt Finland Oy, käydään läpi projektin erivaiheet ja aikataulu sekä avataan itse produktin rakennetta, sisältöä ja ulkoasua.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Vindirekt Finland Oy on laatuviineihin erikoistunut maahantuonti- ja agentuuriliike. Yrityksen liikeideana on edustaa pieniä ja keskisuuria viinitaloja ympäri maailmaa, jotka tuottavat maailmanlaajuisesti arvostettuja, korkeaa aistinvaraisuutta ja kaupallista laatua omaavia viinejä. Vindirektin asiakkaita ovat Suomen laadukkaimmat ruokaravintolat, laivayhtiöt, lentokenttämyymälät ja Alko.

Yritys on perustettu vuonna 1998 ja perustaja toimi ranskalainen Jean-François Galtat. Nykyisin yrityksen toimisto sijaitsee urbaanissa ympäristössä Helsingin Suvilahden voimaloiden kupeessa ja työllistää kymmenen henkilöä.

Vindirektin volyymi pulloissa laskettuna on noussut joka vuosi. Viime vuonna lähenneltiin jo miljoonan viinipullon volyymilukemia. Myynnin noustessa kasvaa myös yritys ja tämä on tuonut Vindirektille rekrytointipaineita. Tämän takia lähestyessäni yritystä ja kysyessäni mitä kehittämiskohteita heiltä löytyy, nousi perehdytysmateriaalin puute etualalle.

4.2 Projektin eri vaiheet ja aikataulu

Projektin vaiheet voidaan jakaa neljään osaan:

- yrityksen toimeksianto ja projektin käynnistäminen
- projektin suunnittelu
- yritystä koskevan aineiston keruu ja perehdytyskansion kokoaminen
- kansion käyttöönotto ja projektin päättäminen

Toimeksiannon projektille sain Vinderikiltä tammikuussa 2012, jolloin kävimme läpi tulevan projektin lähtökohtia, runkoa, laajuutta ja tavoitteita. Myyntitaustaisella toimitusjohtajalla oli työkokemuksensa tähden vahva näkemys siitä, mitä heidän toimialansa ja yrityksen näköinen perehdytyskansio tulisi sisältää ja miltä näyttää. Aikatauluksi sovittiin, että perehdytyskansio valmistuu ennen kesäkuun vaihdetta.

Tapaamisen jälkeen lähdin tutustumaan yrityksestä saatuun materiaaliin ja kasaamaan siitä rungon mukaisen sisällysluettelon. Kun runko oli valmis, sovimme toisen tapaamisen noin parin viikon päähän, jossa istuimme alas toimitusjohtajan, myyntipäällikön ja muutaman muun myyntihenkilökuntaan kuuluvan kanssa. Palaverissa kävimme läpi parannusehdotuksia, joiden kautta muodostui lopullinen kansion runko ja sisällysluettelo.

Tämän jälkeen alkoi aineiston intensiivinen kerääminen, kasaaminen ja työstäminen. Materiaalia oli riittävästi ja uuden materiaalin tuottamisessa olin saanut avuksi henkilöstöammattilaisen yrityksestä - hän toimi myös yhteyshenkilönä toimitusjohtajan ohella. Kansio muokkaantui lopulliseen muotoonsa huhti-toukokuun vaihteessa. Tämän jälkeen jäin odottamaan parannusehdotuksia toimitusjohtajalta. Rakentavia parannusehdotuksia tulikin jonkin verran ja niitä työstäessä meni tovi jos toinenkin.

Opinnäytetyön teoriaosuuden kirjoittaminen eteni niin, että teorian rungon kasaaminen alkoi jo hyvissä ajoin ennen itse produktin suunnittelua ja kasaamista. Näin loin itselleni teoria pohjaa tekemisen rinnalle. Kirjallisuutta löytyi kiitettävästi ja rungosta tuli selkeä ja johdonmukainen.

4.3 Produktin rakenne, sisältö ja ulkoasu

Projektin tuotoksena syntyi Vindirekt Finland Oy:lle perehdyttämiskansio, joka pitää sisällään perehdytettävällä käsikirjan kaikista tärkeistä yritystä koskevista asioista, perehdytyksen tarkistuslistan ja perehdytyksen palautelomakkeen.

Yritykselle oli tärkeää tehdä perehdytyskansiosta helposti julkaistava ja päivitettävä. Tämän vuoksi sähköinen versio oli loogisin ratkaisu tähän. Jokaiselle uudelle

työntekijälle toki tulostetaan perehdytyskansio paperi muodossa, mutta kansion tärkeä informaatio on myös sähköisessä muodossa koko henkilöstön saatavilla.

Kansion sisältö koostui seuraavista luvuista:

1. Vindirekt Finland
 2. Strategia, visio, missio ja arvot
 3. Työsuhdeasiat
 4. Myynti
 5. Myyntityö Horeca-sektorilla
 6. Yhteystiedot
- Liite 1. Perehdyttämisen tarkistuslista
- Liite 2. Perehdyttämisen palautelomake

Kansion ensimmäisessä luvussa esitellään syvällisemmin yritys uudelle työntekijälle. Luvussa kerrotaan esimerkiksi yrityksen omistussuhteista, esitellään kaikki työntekijät ja heidän taustat, avataan Vindirektin tärkeimpiä markkina-alueita tulokkaalle, kerrotaan yrityksen avain vahvuuksista ja vuosittaisista myyntiluvuista sekä –volyymeistä.

Toinen luku keskittyy yrityksen ideologian avaamiseen. Käydään läpi strategiaa, visiota, missiota ja yritykselle tärkeitä arvoja. Kolmannessa luvussa käydään läpi taas vähemmän ideologisia asioita, kuten konkreettisia ja yksinkertaisia työsuhdeasioita. Näitä käsittelevät muun muassa palkkaukseen, työsuhde-etuihin, työturvallisuuteen ja työterveyteen liittyvät alaluvut toisen luvun alla.

Neljännessä luvussa avataan tarkemmin yrityksen myyntikenttää uudelle myynninammattilaiselle. Käydään muun muassa läpi yhteistyökumppanit ja toimintatavat, avataan tulokkaalle Vindirektin viinien portfolioa ja kerrotaan yrityksen asiakaspalvelukriteerit asiakasrajapinnassa.

Viidennen luvun tarkoitus on avaavasti käydä läpi hotelli, ravintola ja catering sektorille suunnatun myynnin toimintatapoja yrityksessä. Viimeisessä eli kuudennessa luvussa on

kootusti vielä tärkeimmät puhelinnumerot ja yhteystiedot, joita katsottiin uuden työntekijän tarvitsevan.

Produktin ulkoasu vastaa Vindirekt Finland Oy:n visuaalista yleisilmettä. Kansilehdessä on yrityksen uusinta grafiikkaa ja perehdytyskansion sisältö on kauttaaltaan yrityksen markkinoinnin ammattilaisilta tilaamaan visuaalisen ilmeen näköinen kirjasinmerkkiä myöden. Tämän visualisoinnin tein omasta aloitteesta yrityksen suostumuksella ja työn jälkeen oltiin erittäin tyytyväisiä lopputulokseen.

5 Pohdinta

Tässä luvussa arvioidaan opinnäytetyön produkti, kerrotaan mahdollisista jatkotoimenpiteistä ja arvioidaan omaa oppimista.

5.1 Produktin arviointi

Projektin tavoitteena oli luoda Vindirekt Finland Oy:lle perehdytyskansio, joka pitää sisällään perehdytysoppaan, perehdytyksen tarkistuslistan ja perehdytyksen palautelomakkeen. Rakentavan ja vuorovaikutteisen yhteistyön saattelemana projektin aloittaminen, läpivienti ja itse lopputuote onnistui jopa odotukset ylittävästi.

Suunnittelun aikana sain yrityksen edustajat miettimään yrityksen olemassa olon syvimpiä syitä ja kirjaamaan ne ensimmäistä kertaa ajatuksen tasolta paperille – näin syntyi yritykselle visio, missio ja arvot. Tästä olen erittäin tyytyväinen ja ylpeä. Myös monia yrityksen käytännön asioita saatiin kirjattua ensimmäistä kertaa ylös, näistä voisin mainita muun muassa työterveyshuollon yhteystiedot ja siihen liittyvät käytännön toimintaohjeet.

Produkti toimii hyvin perehdytystilanteen tukimateriaalina niin kuin tavoitteissa kirjattiin, mutta se pitää sisällään myös koko henkilöstölle tärkeää informaatiota samojen kansion sisällä. Siksi siitä on hyötyä niin uusille kuin jo talossa pitempään olleille työntekijöille. Näin tiedän ettei oma henkilökohtainen työpanokseni ole mennyt hukkaan vaan kansio tulee tarpeeseen, joka ei tulevaisuudessakaan toivottavasti vähene.

5.2 Jatkotoimenpiteet ja kehittämis ehdotukset

Edellisessä kappaleessa puhuin perehdytyskansion tarpeesta. Juuri tarve liittyy oleellisesti kansion paikkansa pitävyyteen ja siihen onko kansion informaatio uusinta mahdollista ja päivitettyä. Mikäli kansiota ei päivitetä, ei se myöskään auta perehdytysprosessia ja näin tekee kansion olemassa olostä kyseenalaista. Tämän takia jatkotoimenpiteiden keskiössä tulee olla nimetty henkilö yrityksessä, joka ymmärtää kansion tärkeyden, sen vahvan liitoksen hyvän ja tuloksekkkaan perehdytyksen välillä. Jo

suunnittelu vaiheessa pidin huolta, että henkilöstöammattilainen Vindirektillä ottaa perehdytyskansion päivittämisen omalle vastuulleen.

Perehdytyskansion päivittämiseen liittyy vahvasti myös se, että kansio on sähköisessä muodossa, ja näin myös päivittäminen on tehty erittäin helpoksi. Sähköinen versio on myös kaikkien työntekijöiden saatavissa, joten jos heillä on tarve kirkastaa omia ajatuksia esimerkiksi yrityksen visiosta, löytyy tieto käden käänteessä. Kun yrityksen tietoverkkoa tulevaisuudessa kehitetään toivonkin kansion siirrettävän mahdolliseen intranettiin tai pienyrityksille suunnattuun pilveen, jotta työntekijät voivat tarkastella kansion sisältöä paikasta riippuen, vaikka ulkomaan matkoilla, joita yrityksen edustajat tekevät useita vuoden sisällä.

5.3 Oman oppimisen arviointi

Projektin edetessä viimeistään kiteytyi kiireellisen elämän ja työelämän aikataulutuksen tarkeys. Huomasin suunnitelleeni elämäni viikoiksi eteenpäin ja jakaneeni päivät tehokkaasti työn, opinnäytetyön ja vapaa-ajan välillä, pääpainon ollessa työn ja opinnäytetyön tekemisessä. Ilman aikataulutuksen tarkeyden oppimista en olisi saanut projektia läpivietyä näin kompaktisti ja tehokkaasti. Tämä on ehdottomasti taito, jonka tulen säilyttämään lopun elämäni.

Itse projektin läpivieminen oli odotettua kivuttomampaa ja itse nautin tuottaa yritykseltä puuttuvaa ja hyödyllistä materiaalia minusta erittäin tärkeän asian puolesta. Mainitsin jo aikaisemmin itse saaneeni ajoittain luokatonta perehdytystä ja tämän takia olin erittäin motivoitunut tuottamaan laadukasta materiaalia tukemaan perehdytysprosessia. Teoriaan tutustuessani sain roimasti lisää tietoa aiheesta ja koin oppineeni myös uusia näkökulmia, jotka toivottavasti heijastuivat opinnäytetyössäni. Näitä näkökulmia ja tietotaitoani haluan ja varmasti myös tulen käyttämään hyväksi työmarkkinoilla, minne ikinä sittenkin uratie minut johdattaa.

Lähteet

Alred, G., Garvey, B. & Smith, R. 2000, The Customer Service Pocketbook. Management Pocketbooks Limited. Lai-Net Oy.

Borrow, S., Mosley, R. 2010. The Employer Brand. TJ International Ltd. Padstow. Cornwall. UK.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. WSOY. Juva.

Heinonen, J. & Järvinen, A. 1997. Henkilöstöasiat. Otava Kirjapaino Oy. Keuruu.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Oy. Helsinki.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. WSOY. Juva.

Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palvelualoilla. Työturvallisuuskeskus. 3. uudistettu painos. Edita Prima Oy

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. Työturvallisuuskeskus TTK. Nykypaino Oy.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksentekijäksi. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Kolb, D. 1984. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs. New Jersey.

Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentällä. Oy Yliopistokustannus. Juvenes Print. Tampere.

Penttinen, A. & Mäntynen, J. 2009. Työhön perehdyttäminen ja opastus. Työturvallisuuskeskus TTK. Painojussit Oy.

Rainio, P. 2010. Kiinnitä työhön ja tulokseen. Opas kuntatyön perehdyttäjille. Kuntatyö 2010 –projekti.

Santalahti, M., Mäkeläinen, J. & Hämäläinen, J. 2010. Work orientation for short-term employment. Painojussit Oy.

Spiros, G., Aikaterini, V. & Kalliopi, C. 2012. Internal-market orientation: a misconceived aspect of marketing theory. European Journal of Marketing. Vuosikerta 44. Lehti 11. Sivut 1667 – 1699. Luettu: 19.4.2012. Luettavissa: <http://dx.doi.org/10.1108/03090561011079837>

Työturvallisuuslaki (738/2002)

Viitala, R. 2008. Johda osaamista!. Otava Kirjapaino Oy. Keuruu.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen –strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.



PEREHDYTYSKANSIO.

Päivitetty 21.5.2012



Liite 1. Perehdytyskansion sisällysluettelo

Sisällysluettelo

Vindirekt Finland.....	3
Liikeidea.....	4
Vindirektin perusarvot.....	5
Vindirektin missio.....	6
Vindirektin Visio 2015.....	6
The Team.....	7
Alkon vähittäiskauppanomopolio.....	10
HORECA -sektori.....	11
Duty-Free/Travel retail & internet kauppa.....	12
Markkinointitoimenpiteet.....	13
Logistiikka partnerit.....	14
Vindirektin vahvuudet.....	14
Vindirektin tuotepyrämidi.....	15
Myyntivolyymi.....	17
Työsuhdeasiat.....	18
Palkanmaksu.....	18
Työaika.....	18
Sairauslomat ja poissaolot.....	18
Työterveyshuolto.....	19
Kulunvalvontajärjestelmä.....	20
Henkilökuntaedut.....	20
Lükesalaisuudet/vaitiolovelvollisuus.....	20
Työergonomia.....	20
Tietoturva ja helpdesk.....	21
Myynti.....	22
Organisaatio.....	22
ME-group.....	22
Tärkeimmät tuottajat/tuoteryhmät.....	23
Vindirekt ja asiakaspalvelu.....	23

TRAVEL RETAIL.....	25
HORECA	26
Myyntityö Hero-ca-sektorilla	27
Mitä myyntityö on	27
Vastuu-alueet	27
Asiakastapaamiseen valmistautuminen	28
Yhteystiedot	32
Perehdyttämisen tarkistuslista.....	34
Perehdytyksen palautelomake.....	39

Perehdyttämisen tarkistuslista



Yritys, sen toiminta ja asiakkaat

- yrityksen toiminta-ajatus, liike- ja palveluidea
- yrityksen omistussuhteet
- asiakkaat ja heidän odotuksensa
- lisätietoa yrityksestä (esitteet, Internet, powerpoint-esitys jne.)

Yrityksen organisaatio ja henkilöstö

- organisaatio ja toimipisteet
- johto, esimiehet, henkilöstö
- eri yksiköt, keskeiset henkilöt eri yksiköissä
- työnopastaja ja hänen sijaisensa
- yhteistoiminta- ja työsuojeluorganisaatio sekä -henkilöt, luottamushenkilöt

Toimintatavat yrityksessä

- yrityksen arvot (mitkä ovat yrityksessä tärkeitä asioita?)
- mitä henkilöstöltä odotetaan?
- asiakaspalvelu ja myyntityö
- puhelimen ja tietotekniikan käyttö (työasiat, tietoturvallisuus, yksityisasiat)
- vaitiolovelvollisuus (yrityksen asiat ja asiakkaiden asiat), salassapito

Työsopimus, työsuhteen ehdot, työaika ja työvuorot

- työsuhteen muoto (toistaiseksi voimassa oleva, määräaikainen)
- koeaika ja sen merkitys
- työajat, ylityöt ja tauot
- lomat, sairauspoissaolot, muut poissaolot, poissaoloista sopiminen/ilmoittaminen

Palkka-asiat

- palkan määräytyminen
- palkka ja palkanmaksu
- lisät, sairausajan palkka
- loma-ajan palkka, lomarahat ja -korvaukset
- verokortti
- luontaisedut

Työsuhteen päättymisen

- irtisanomisaika
- vuosilomakorvaus
- lopputilin maksaminen
- työtodistus

Työterveyshuolto

- työterveyshuollon palvelut

Työpaikan tilat, työskentely-ympäristö

- työpaikan sijainti, kulunvalvonta, avaimet
- esimies, työtoverit, heidän tehtävänsä
- asiakkaat, muut sidosryhmät
- yksikön toimintatavat
- oma työpiste, kulkutiet, hätäpoistumistiet, sosiaalityilat
- pysäköinti, työpaikan liikennesäännöt
- siisteys, järjestys
- ympäristöasiat, jätehuolto

Turvallisuusasiat, omaisuuden suojaus

- omaisuuden suojaus, valvonta- ja/tai hälytysjärjestelmä
- toiminta uhka- ja väkivaltatilanteissa
- pelastussuunnitelma, toiminta tulipalossa ja muussa onnettomuudessa
- ensiapukaappi, ensiapuohjeet

Oma tehtävä

- omat tehtävät ja vastuualueet, työohjeet
- oman työn suunnittelu, tavoitteet ja laatu
- oman työn merkitys kokonaisuuteen, sisäinen yhteistyö
- koneet, laitteet, työvälineet
 - käyttöohjeet
 - häiriötilanteet, huolto
- työasennot ja -liikkeet, kalusteiden ja työvälineiden säätäminen
- epäkohdista ja vioista ilmoittaminen
- työskentely asiakkaan tai toisen työnantajan tiloissa
- mistä ja/tai keneltä lisätietoa tehtävästä ja tukea työskentelyyn

Koulutus ja sisäinen tiedottaminen

- perehdyttämisaineisto ja sen käyttö
- palautekeskustelut perehdyttäjän ja/tai esimiehen kanssa (samalla perehdyttämisen arviointi ja palautelomakkeen täyttö)
- koulutusmahdollisuudet
- ilmoitustaulu, palaverit, tiedotteet
- työehtosopimus, lait, asetukset, ohjeet
- ammattikirjallisuus ja -lehdet

Muut asiat

- harrastus- ja virkistysmahdollisuudet
- työ- ja toimintakyvyn ylläpito
- vakuutus- ja eläkeasiat
- muut henkilöstöpalvelut ja -edut



Perehdytyksen palautelomake



Tunsin itseni tervetulleeksi aloittaessani työt			
Kollegani tiesivät tulostani töihin.			
Tarvittavat työvälineet (mm. avaimet ja tietokoneet) olivat valmiina työpaikalla töihin tullessani.			
Tiesin perehdytyksen aikana keneltä kysyä neuvoa ongelmatilanteissa.			
Minulle esiteltiin työpaikan kulkureitit ja tilat perehdytyksen alussa.			
Minulle kerrottiin työpaikan pelisäännöt (mm. työajat ja poissaolot) perehdytyksen alussa.			
Kanssani käytiin läpi työpaikan yleiset työturvallisuusasiat.			
Sain riittävästi opastusta työtehtäviini.			
Tiedän oman toimenkuvani ja roolini työpaikalla.			
Kävimme läpi perehdyttämisen tarkistuslistan.			
Perehdytysmateriaali oli selkeä.			
Perehdytyksen ajankäyttö oli tehokasta.			
Perehdyttäjä oli innostunut perehdytyksestä.			
Perehdytys toimi kokonaisuudessaan hyvin.			